بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية

إعداد

جعفر يوسف الحداد

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

تموز/ 2010

تفويض

أنا جعفر يوسف الحداد أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونيـــاً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: جعفر يوسف الحداد

التوقيع: ....

التاريخ: 4/9/ 2010م

ج

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "**بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية** " وأجيزت بتاريخ4/ 9/ 2010.

أعضاء لجنة المناقشة:	التوقيع
أ. د عبد الجبار توفيق البياتي (رئيساً)	....
د. عباس عبد مهدي الشريفي (عضوا ومشرفاً)	....
د أيمن احمد العمري عضواً (ممتحناً خارجياً)	....

الإهـــــــــــــداء

إلى من يعجز الوصف عن وصفهم ... إلى مثلي و نبراسي

"**أبي**"

إلى نبع لم يزل يسقيني ... إلى دفء قد برد ليحميني

"**أمي**"

إلى كل المعاني الجميلة ... إلى العطاء الدائم و أغلى ما أملك

"**زوجتي**"

إلى أعضاء الجسد الواحد ... إلى دعائم قوتي وركائز عزتي

"**أخوتي وأخواتي**"

إلى من هم أقرب إلى روحي من روحي

"**أولادي**"

الشكـــــــــــــــر والتقديـــــــــــــــر

أما وقد أوشكت هذه الدراسة على الانتهاء، فلا يسعني إلا رد الفضل لأهله، فأتقدم بعظـــيم الشكر والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي الذي منحني من وقته وجهده ما جعلني أقوى به على تحمل الصعاب التي اعترضت دراستي. فقد واكب هذه الدراسة منذ كانت فكرة، إلى أن خرجت لحيز الوجود، وكان يبث بنفسي العزيمة، ويبعث الأمل كلما اعتراني يأس أو ساورتني الشكوك ببصر ثاقب وخلق كريم.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الممثلة بكل من الأستاذ الدكتور عبدالجبار البياتي الدكتور أيمن العمري الذين اثروا الرسالة بملاحظاتهم .

الباحث

جعفر يوسف الحداد

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحــقات

بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية

إعداد

جعفر يوسف الحداد

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

تهدف الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين في العام الدراسي 2009/ 2010م ، تكونت عينة الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وعددهم (159) قائداً تربوياً، توزعوا على فئتين: الأولى وهي فئة القادة التربويون المتمثلة بجميع مديري الإدارات والمراقبين في المناطق التعليمية في دولة الكويت وعددهم (81) مديراً ومراقباً، والفئة الثانية: المرؤوسون، المتمثلة بجميع رؤساء الأقسام في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وعددهم (78) رئيس قسم.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانة لتعرف الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وقد اشتملت على (90) فقرة موزعة على تسع مجالات لكل مجال عشر فقرات وهي: (مجال كفايات التخطيط التربوي، ومجال كفايات التوجيه والقيادة، ومجال كفايات التقويم، ومجال الكفايات الإدارية والفنية، ومجال كفايات إدارة الموارد البشرية، ومجال الكفايات الإدراكية (التصورية)، ومجال الكفايات التكنولوجية، ومجال الكفايات الإنسانية، ومجال كفايات الاتصال)، قد تم التأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج دلالات ثبات أداة الدراسة.

وتشير نتائج الدراسة أن درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة للقـادة التربـويين بالمنـاطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء مجال الكفايات الإنسانية بأعلى متوسط، تلاه في المرتبة الثانية مجال كفايات التوجيه والقيادة ، تلاه في المرتبة الثالثة مجال كفايات الاتصال، بينما جاء مجال الكفايات التكنولوجية في المرتبة الأخيرة، كمـا أظهرت نتائج الدراسة درجة احتياج كبيرة للتدريب من وجهة نظر المرؤوسين، حيـث جـاء مجـال الكفايات الإنسانية بأعلى متوسط حسابي، تلاه في المرتبة الثانية مجال الكفايات الإدارية والفنية، تـلاه في المرتبة الثالثة مجال كفايات التوجيه والقيادة، بينما جاء مجال الكفايات التكنولوجية فـي المرتبـة الأخير. وقد تم بناء البرنامج التدريبي في ضوء نتائج السؤال الأول والثاني، واشتمل البرنامج على اسم البرنامج وأهدافه وفلسفته ومحتوى البرنامج وأساليب التدريب والنشاطات التدريبية والوسائل والأجهزة والأدوات التقنية والمدربين ومدة البرنامج ووقته ومكان البرنامج ووقته وأساليب تقويم المتدربين.

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بإجراء مسح للاحتياجات الإدارية والتدريبيـة للقادة التربويين للتثبت من عدم وجود احتياجات تشكل أضراراً كبيرة في ممارسات القادة في مختلـف المواقف الإدارية والتربوية، واعتماد البرنامج التدريبي المقترح وتدريب القادة التربويين في ضـوئه، وذلك لتلبية الاحتياجات التدريبية والكفايات الإدارية اللازمة للقادة التربويين، والتي أظهرتهـا نتـائج الدراسة الحالية، ضرورة إجراء دراسة ميدانية حول درجة فاعلية البرامج التدريبيـة المقدمـة للقـادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، واستطلاع آراء القادة الملتحقين بالدورات من خـلال استبيان لمعرفة مدى قدرة هذه الدورات على إشباع وتلبية احتياجاتهم التدريبية، وكذلك معرفة جوانـب القوة والعمل على تعزيزها وجوانب القصور والعمل على تلافيها، ووضع معايير جديدة تبنـى علـى أساس الكفايات الإدارية في عملية اختيار القادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: (برنامج تدريبي، الكفايات الإدارية، القادة التربويون، دولـة الكويـت الاحتياجات التدريبية)

Constructing a proposed training program to develop administrative competencies among educational leaders in Kuwaiti educational directorates in light of their training needs

Prepared by

Jafar Yussef Al Hadad

Supervisor

Professor. Abbas AbidMahdi Al Sharifi

Abstract

The purpose of the study was to develop a training program to promote administrative competencies for educational leaders in educational directorates in Kuwait in light of their training needs from followers' perceptions in the academic year of 2009/2010. Sample of the study consisted of all educational leaders in Kuwaiti ministry of education, totaling 159 leaders. The sample was assigned into two categories: educational leaders represented by all educational departments' heads and superintendents (81), and the second category included a followers in the educational directorates, represented by heads of educational districts in the Kuwaiti educational directorates, totaling 78 followers. To achieve the purpose of the study, a questionnaire consisting of 90 items was developed to measure educational leaders training needs. The questionnaire included 9 domains, each consisting of 10 items: Educational training, leadership and direction, assessment, technical and administrative competencies, human resources management, perception competencies, technological competencies, human capital and communication skills. Validity and reliability were obtained using a panel of specialists in educational administration in addition to calculating reliability coefficients.

Results indicated high levels of training needs for educational leaders to promote their administrative competencies from followers' perceptions. Human competencies ranked first, then leadership and direction, communication, respectively, while technological competencies ranked last. Followers reported high levels of training needs for their superiors. Human competencies ranked first, then technical and administrative competencies, leadership and direction, respectively, while technological competencies ranked last. The proposed training program was developed based on the results of the second and third questions. The program included name, objectives, philosophy and content of the program, training activities, training methods, training tools, equipments and devices, technical support, trainers, duration of the program, schedule of training program, location of the training program and how to deliver it to different populations of trainees.

In light of these results, the study recommended the need for periodical survey studies to identify educational leaders' training and administrative needs to verify if some of their needs have negative effects on their professional practices I the educational field. The study recommended the adoption of the proposed training program to meet the training needs of educational leaders identified in the context of the current study. A field study verifying the effectiveness of the proposed training program promoting the competencies of educational leaders in Kuwait is also needed. A survey of trainee educational leaders using a questionnaire to identify the effectiveness of such training programs to satisfy their training needs.

Key words: Training program, Administrative competencies, Educational leaders, Kuwait, Training needs

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد

تعد التربية في المجتمعات المعاصرة عملية منظمة وهادفة وأداة فاعلة في إعداد الإنسان المؤهل للحياة، وذلك من خلال تنميتها لشخصية الفرد في جميع النواحي وتعديل سلوكه بما يحقق خدمة الفرد وسعادته والإسهام في تطوير المجتمع وتقدمه.

ونتيجة للتطور المعرفي والتقني الكبير شهدت الإدارة التربوية تغيرات كبيرة اتضحت في تغيير أهدافها واتساع مجالاتها فلم تعد مقتصرة على تسيير شؤون المدارس والأعمال الروتينية، بل أصبحت تجمع بين النواحي الإدارية والفنية في آن واحد، وتعنى بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية، وما يتصل بالطلبة والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة بالمجتمع المحلي، فضلاً عن كونها عملية إنسانية هدفها العنصر البشري بالدرجة الأولى، إذ تسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المنشودة (غنيمات، 1990).

وتتطلب الإدارة التربوية الحديثة رؤية جديدة للعملية التربوية من خلال إدارة تربوية واعية متعددة الكفايات، تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة، كما تتميز بالمقدرة على تحليل العلاقات وإدراكها، واتخاذ القرارات، وهذه الكفايات تفرض على القيادة التربوية تفاعلاً مع المعطيات التكنولوجية والمعلوماتية، وما ينتج عنها من تغيرات على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية (أحمد، 2001).

لذلك يتحمل القادة التربويون العبء الأكبر في قيادة العناصر البشرية وتوجيهها في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم وفق رؤى تربوية تنعكس على التطوير المهني للعاملين والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومصادر التعلم، سواء كانت في البيئة الداخلية للمدرسة أم

المجتمع المحلي، الذي يعد رافداً رئيساً لتغذية المدرسة، بإمكاناته المادية وخبراته العلمية والعملية، فيكون الاتصال بين المدرسة والمجتمع اتصالاً تفاعلياً قائماً على التأثر والتأثير بين الطرفين (احمد وحافظ، 2003).

ويعد القادة التربويون بمثابة وكلاء تغيير في المجتمع التربوي، ولكي يكون هذا التغيير فعالاً فلابد أن يكون هؤلاء القادة على درجات عالية من الكفايات الإدارية (Parks, 1996)، فقد أكد جاردون (Gardon, 1998) على أهمية امتلاك القادة التربويين الكفايات الإدارية نظراً لطبيعة المشكلات التربوية التي تتسم بالتعقيد والتحدي من جهة، ولتعدد المهمات، والأغراض، والتوقعات التي تشتمل عليها العملية التربوية من جهة أخرى.

وتأتي أهمية التركيز على الكفايات من واقع الهدف المشترك الذي تسعى إليه المؤسسات التربوية، والمتمثل في تحسين إنتاجية الأنظمة التربوية، واستثمار المصادر التربوية بطريقة فعّالة تعزز مقدرة القادة التربويين على تنفيذ الإصلاحات التربوية المطلوبة، وتلبي توقعات المهتمين بالقطاع التربوي (Calvin, 2009).

وقد حدد جامل (2001) الكفايات اللازمة للقادة التربويين بثلاثة أنواع هي الكفايات المعرفية، والكفايات الوجدانية، والكفايات الأدائية، وأشار احمد (2002) إلى ضرورة امتلاك القائد التربوي للكفايات الإدارية التي تمكنه من الإدارة بفاعلية، وهذه الكفايات يجب أن توضع في الاعتبار في كل برامج التدريب التي تُقدم للمديرين في أثناء الخدمة، وفي متابعة وتقويم أداء المديرين في أعمالهم.

كما حدد احمد وحافظ (2003) أهم الكفايات اللازمة للقائد التربوي والمتمثلة بالمقدرة على الابتكار والإحساس بالمشكلات ووضع الحلول وطرح الآراء ووجهات النظر، والكفايات الفنية المتمثلة بالمقدرة على القيام بالأعمال التي يتطلبها العمل الإداري مثل رسم السياسات العامة

وتخطيط العملية التربوية، والكفايات الإنسانية المتمثلة بالمقدرة على التعامل مع الآخرين بنجـــاح، وتكوين مجتمع متعاون ومتكامل والإسهام في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للآخرين.

ويتحقق النجاح للقائد التربوي من خلال مقدرته على ممارسة هـــذه الكفايـــات بـــصورة اعتيادية، وثابتة ومتناسقة، وعلى الرغم من أن وجود بعض السمات الرئيسة لدى القـــادة لا يعنـــي بالضرورة نجاح عملية القيادة، إلا أن بعض تلك السمات؛ كالذكاء، والمقدرة على الاتصال المتميز، والمقدرة على الإقناع، والمقدرة على التفكير السليم، والمقدرة على الحكم السليم تشكل في مجملهـــا كفايات إدارية تكفل نجاح عملية القيادة إذ ما استطاع القائد ممارستها (Sharples, 2002).

وقد أشار اكرستي (Kristy, 2010) إلى أن التربية القائمة على الكفايات تـــسعى إلـــى إكساب القادة في المجال التربوي قدرات معرفية وحركية وانفعالية مستهدفة تؤدي بهم إلـــى إتقـــان الممارسات الأدائية المتعلقة بمهماتهم الإدارية والتربوية، وهـــذه جميعهـــا لا تـــأتي إلا بالدراســـة والتدريب والخبرة، لذا ما زال المسؤولون التربويون ينادون بتنمية كفايات القادة من أجل إيصالهم إلى مستوى يكونوا فيه قادرين على تحقيق الأهداف المرجوة وقيادة المؤسسات التربويـــة بكفـــاءة وفاعلية.

وإذا كان التدريب في أثناء الخدمة يشكل أهمية بالغة للمؤسسات الصناعية والاقتـــصادية فهو للمؤسسات التربوية يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً لكونها مؤسسات تعنى بإعداد الإنسان وتربيته بوصفه أهم عناصر التنمية، ويجب أن يشمل التدريب جميع العاملين في المؤســـسة ومـــن كافـــة المستويات الإدارية.

إن التدريب نشاط منظم يهدف إلى إحداث التغيير المرغوب في مستوى أداء الأفراد مـــن خلال تزويدهم بالمعلومات والخبرات وأساليب العمل الأكثر تطوراً وتحديثاً، فـــضلاً عـــن أنمـــاط السلوك والاتجاهات الموجبة التي تساعدهم على ممارسة أعمالهم بكفاءة تخصصية عالية (مـــرزا، 2004). كما يعد التدريب من السبل المهمة لتكوين جهاز إداري فعال يسد به أوجه القـــصور فـــي

الكفاءات الإدارية (بني مصطفى، 2004). وأكد جلويك (Glueek, 1978) أن التدريب عملية منظمة تهدف بالدرجة الأولى إلى تعديل سلوك الموظف تجاه عمله من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها.

ولما كان القادة التربويون أحد الأقطاب المهمة في هيكل النظام التربوي والتعليمي، فإن تدريبهم في أثناء الخدمة يشغل حيزاً من اهتمام المخططين لما لذلك من ضرورة في تطوير قدراتهم ورفع إنتاجيتهم.

ومما لاشك فيه أن مطالب مهنة التعليم متجددة ومتطورة باستمرار بناءً على التطورات والتغيرات المجتمعية المتسارعة. ومن هنا تنبع ضرورة التدريب في أثناء الخدمة بصفة مستمرة حتى يكون العاملون على مستوى التطورات والتجديدات، وليس هناك من خلاف في أن الشخص المدرب هو الذي يستطيع إنجاز أعماله الرئيسة التي يهمه أداؤها بطريقة أسهل تناولاً وأكثر كفاية واقتصاداً مما لو كان غير مدرب (الطراونة، 2000).

إن التدريب يصقل مهارات العاملين في المجال التربوي وينمي قدراتهم، لأن الخطط والبرامج التدريبية تركز في محتوياتها التدريبية على الحاجات الفعلية للأفراد، وتعمل على تطويرها، وتتناول المهارات والكفايات العامة والمتخصصة التي تتطلبها طبيعة العمل الإداري والتربوي، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة كفاءتهم (Wood, 1992).

لذا لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين بهدف تطوير كفاياتهم الإدارية. فقد أكد رين (Rain) المشار إليه في عطيوي (2001) أن تحديد الاحتياجات للمتدربين كخطوة أساسية، يعد تطبيقاً مهما لمبدأ من مبادئ علم النفس الذي يهدف إلى إشباع رغبة معينة يتم التعرف إليها عن طريق تحديد الاحتياجات ، وإن عملية التحديد هذه مهمة لبرامج التدريب المطورة والتي تتلاءم مع متغيرات العصر، إذ يعد تحديدها مؤشراً يوجه التدريب توجيهاً صحيحاً في ضوء تحديد

الأهداف، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي. كما يوضح للأفراد نوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمات حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق هذه البرامج (أبو شيخة، 2010).

لقد أكد كثير من خبراء التربية على أن نجاح أي برنامج تدريبي للمديرين يقاس بمدى مقدرته على تلبية حاجاتهم، وإشباعها فقد أوضح شيتس (Sheets) أن ارتباط برنامج التدريب بمشكلات المديرين، وحاجاتهم، وتساؤلاتهم، يؤدي إلى رفع كفاياتهم، ويحقق توافقهم بالعمل. وأشار اوجلتري (Ogletree) إلى إن نقطة البدء في أي برنامج تدريبي ينبغي أن تقوم على تحديد حاجات الفرد المتدرب، فذلك هو مفتاح النجاح فإن لم تَقُمْ برامج التدريب على رغبات المتدربين، وحاجاتهم فإن جهود التدريب تذهب أدراج الرياح، وأكد فوستر (Foster) أن المتدرب لا يمكن أن يتفاعل مع برامج التدريب إلا إذا ارتبطت هذه البرامج بحاجاته، وأجابت عن تساؤلاته، ويعد هذا الربط مولدّاً لدافعية المتدربين من جهة، ومشبعاً لحاجاتهم من جهة أخرى (مقابلة، 1994؛ Robbins,1983) .

هناك عدّة وسائل لتقدير الحاجات التدريبية ويأتي في مقدمة هذه الوسائل تقويم أداء العاملين لمهماتهم من خلال التعرف إلى أهم المهارات والكفايات التي يمتلكونها، وتعد أساسية لهم لإنجاز ما مطلوب منهم، ومن خلال هذا التقويم يتم تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب، وبهذا التشخيص الذي يوضح جوانب الضعف في أدائهم، يتم تحديد محتوى التدريب من معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات لمعالجة جوانب الضعف والخلل في الأداء، بالاستناد إلى مستجدات العصر ومتطلباته (ياغي، 2003).

ويعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والمواد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها بطريقة علاقات منظمة بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة (الطعاني، 2007).

وبما أن القادة التربويين من أهم القوى البشرية في وزارة التربية الكويتية فقد سعت الوزارة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير لاختيار القائد التربوي وتطويره منها: التنسيق مع كلية التربية في إعداد برامج الإدارة التربوية، واقتصار تعيين القادة التربويين على الحاصلين على مؤهل جامعي، ووضع الخطط والبرامج للتطوير المستمر للقادة التربويين، ومنح الإدارات التعليمية الصلاحيات التي توفر المرونة في اتخاذ القرار (وزارة التربية الكويتية، 1998).

كما أن القادة التربويين تقع عليهم مهام ومسؤوليات كبيرة ومتعددة الجوانب، مثل جوانب التخطيط والتنفيذ والتقويم لجوانب العملية التربوية في وزارة التربية الكويتية، ويحتاج تسيير تلك الأعمال والمسؤوليات إدارة فاعلة تتصف بكفايات إدارية تساعدهم في قيامهم بأعمالهم لخدمة العملية التربوية، وهذا كله لا يتحقق إلا بامتلاك القادة التربويين الكفايات الإدارية اللازمة لقيامهم بأعمالهم بكفاءة وفاعلية (وزارة التربية الكويتية، 2006).

في ضوء ما تقدم فقد أدرك الباحث أهمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت، وضرورة بناء برنامج تدريبي لتطوير كفاياتهم قائم على احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر مرؤوسيهم.

مشكلة الدراسة:

يعد القادة التربويون من أهم العناصر الأساسية في العملية التربوية، مما يجعل تقدم مؤسساتهم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفايات التي يمتلكونها، وإتقانهم لعملهم، فقد أشارت العديد من

الدراسات من أمثال دراسة الخرابشة (2001) والعصفور (2006) والعنزي (2008) وجــرادات (2008) والدغيم (2008) إلى أهمية بناء البرامج التدريبية للقادة التربويين لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

وقد أشار النجار (1997) أن مفهوم القيادة التربوية ارتبط في الآونة الأخيرة بمــصطلح الكفايات الذي ظهر نتيجة التطور التربوي العام، الذي شهدته العقود الأخيرة من القرن العشرين لا سيما السبعينيات من خلال حركة تدريب القادة التربويين القائمة على الكفايات، والتي تركز علــى الأداء والإنجاز، والتي تعد من أبرز الاتجاهات التربوية المعاصرة.

لقد عقدت حلقة نقاش ودورة تدريبية عن "إستراتيجيات التدريب وتوجهاته الحديثة وأساليبه المعاصرة" لمسؤولي التدريب التربوي في دول مجلس التعاون الخليجي سنة 2001 وتناولت فــي مضمونها أفضل الأساليب والإستراتيجيات التدريبية وخرجت بعدّة توصيات تناولت المشكلات التي تواجه التدريب، وتم التركيز علي أهمية ربط البرامج التدريبية بالحاجات الفعلية للمتدربين والعاملين والتي تحقق أعلى فائدة ترجى من هذه البــرامج (المركــز العربــي للتــدريب التربــوي لــدول الخليج،2001).

إن القائد التربوي لا يستطيع القيام بكافة أعماله التربوية الإدارية والفنية المنوطة به إلا إذا امتلك المهارات والكفايات اللازمة لهذه المهمة، ولا يمكن معرفة الكفايات اللازمـــة دون الوقــوف على الاحتياجات الإدارية والفنية للقائد التربوي ولأجل ذلك فإن القـــادة التربـــويين والمرؤوســـين معنيون بتحديد هذه الاحتياجات ، لتكون الأساس في إعداد البرامج التدريبية الهادفة لتطوير كفاياتهم الإدارية.

إن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الآتي: ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر القادة التربويين والمرؤوسين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: ما الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإداريه من وجهة نظر المرؤوسين؟

السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي المقترح للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإداريه من وجهة نظرهم ووجهة نظر مرؤوسيهم؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في موضوعها الذي يتناول أهم عناصر العملية التربوية وهو قمة الهرم الإداري في العملية التربوية وهم القادة التربويون وتطوير كفاياتهم الإدارية للقيام بإنجاز مهماتهم على أكمل وجه، من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية.

ويمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد وزارة التربية الكويتية بتقديمها برنامجاً تدريبياً مستوفياً لشروط بناء البرامج التدريبية، لتدريب القادة التربويين بموجبه.
- يتوقع أن تفيد هذه الدراسة القادة التربويين من خلال تعرّفهم باحتياجاتهم التدريبية لتطوير كفاياتهم الإدارية.
- تقدم هذه الدراسة أداة تم التحقق من صدقها وثباتها لتحديد الاحتياجات التدريبية، ويمكن استخدامها في دراسات أخرى.

تعريف المصطلحات:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، كما يأتي:

البرنامج التدريبي: وهو العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتكيف مع التغيرات في المستقبل (الهندي، 1993).

ويعرف إجرائياً: مجموعة من الكفايات والمهارات والأنشطة والمعارف والخبرات التي اقترحها الباحث لتدريب القادة التربويين في دولة الكويت عليها، في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وتتمثل بالبرنامج الذي تم تصميمه في هذه الدراسة.

الكفايات الإدارية: مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها القائد التربوي، وتمكنه من أداء مهماته ومسؤولياته بمستوى يمكن ملاحظته وتقويمه لضمان جودة العملية الإدارية

التربوية، وجودة مخرجاتها واستمرارية تطويرها ومن ثم اعتمادها إدارياً وتربوياً (الحلبي وسلامة، 2004).

وتعرف إجرائياً: بأنها مجموعة من المقدرات المكتسبة التي يمتلكها القادة التربويـــون فـــي وزارة التربية الكويتية، تساعدهم في ممارسة أعمالهم بكفاية وفاعلية، في المجالات الآتية: كفايات التخطيط التربوي، وكفايات التوجيه والقيادة، وكفايات التقويم، والكفايات الإداريـــة والفنية، وكفايات إدارة الموارد البشرية، والكفايات الإدراكيـــة (التـــصورية)، والكفايـــات التكنولوجية، والكفايات الإنسانية وكفايات الاتصال، والتي يمكن قياسها باستخدام اســـتبانة الاحتياجات التدريبية المعتمدة في هذه الدراسة.

الاحتياجات التدريبية: عرفها العجاج (2001) بأنها تلك المهارات والقدرات التي يفتقر إليها القائـــد التربوي والتي يشعر بحاجته إليها في مجالات معينة.

وتعرّف إجرائياً بأنها المهارات والقدرات التي يحتاج إليه القادة التربويون وتقاس باستخدام استبانة الاحتياجات التدريبية المستخدمة في هذه الدراسة.

القادة التربويون: هم الأشخاص الذين يقومون بدور قيادي واجتماعي وتربوي أثناء تفـــاعلهم فـــي القطاع التربوي، ويتسم هذا الدور بأن المربي يكون له القوة والقدرة على التأثير في المجال التربوي، وتوجيه سلوك العاملين في سبيل تحقيق الأهداف التربوية (زهران، 2001).

ويعرّف إجرائياً: بأنهم المديرون، والمراقبون، ورؤساء الأقسام، في المناطق التعليمية فـــي وزارة التربية في دولة الكويت للعام الدراسي 2009/ 2010م، كما أشارت إلى ذلك استبانة الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تقتصر هذه الدراسة على القادة التربويين في المناطق التعليمية من رؤساء الأقسام ومراقبي الدوائر والمديرين العاملين في المناطق التعليمية الست في وزارة التربية في دولة الكويت للعام الدراسي 2009/ 2010.

تتحدد نتائج هذه الدراسة بدلالات صدق استبانة الاحتياجات التدريبية وثباتها، وموضوعية استجابة أفراد الدراسة. وإن تعميم نتائج هذه الدراسة لا يصح إلا على المجتمعات المماثلة للمجتمع الذي طبقت عليه الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالتدريب والكفايات الإدارية، فضلاً عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الأدب النظـــــري

يشتمل الأدب النظري على موضوعات متعلقة بالتدريب ومفهومه، وأهميته، ومبادئه الرئيسة، ونظرياته، ومراحله؛ والاحتياجات التدريبية من حيث مفهومها وخصائصها، وكيفية تحديدها، والكفايات الإدارية، من حيث مفهومها وأنواعها والكفايات اللازمة للقادة التربويين، فضلاً عن البرامج التدريبية، وكيفية تصميمها، وتنفيذها، وتقويمها، وكما يأتي:

مفهوم التـــــدريب:

أصبح التدريب ضرورة ملحة لكافة المنظمات طالما أنها تحرص على استمرار وجودهـــا، لأنه يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات مواكبتها للتطـــورات المتـــسارعة حولهـــا، وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والاقتصادية والثقافية.

وتولي معظم المنظمات في الوقت الحاضر اهتماماً كبيراً بتدريب الموارد البشرية، لما لـــه من أثر فعال في رفع مستوى الأداء، وإحداث تغييرات وتطويرات فنية ومعرفية وذهنية وســـلوكية لدى الموارد البشرية (الخليفات، 2010).

وهناك العديد من الاتجاهات المفسرة لمعنى التدريب، وقد اختلفت التعريفات بين المهتمين لدراسته تبعاً للمعيار الذي يقوم عليه، فقد عرّف الخاطر (2010: 11) "التدريب بأنه تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعدّ لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب".

واوضح القريوتي (2010: 166) "أن التدريب عملية مبرمجة لسلوكيات معينة بناءً على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة،" وبين القحطاني (2008) أن التدريب نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوك الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعّال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

وعرّفه الطعاني (2007: 15) "بأنه عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها". في حين أشار علما (2004: 39) "أن التدريب هو إكساب الأفراد المعلومات والمعارف الوظيفية التخصصية المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، فضلاً عن تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً لإتاحة الفرص لمزيد من التحسين والتطوير في العمل".

من خلال التعريفات السابقة للتدريب يبدو أن معظم التعريفات تركز على النقاط الآتية، وهي كما يأتي:

- التدريب نشاط مخطط ومنظم، يهدف إلى تنمية المعارف والمهارات والقيم وتطويرها، لدى القادة والعاملين.
- يرتبط التدريب بحاجات العاملين والقادة الإداريين والتربويين في المؤسسة.
- يتم في التدريب إعطاء المعلومات والمعارف التي تساعد في تطوير مهارات العاملين وغرس القيم والاتجاهات ليتصرفوا على أساسها.
- التدريب وسيلة وليس غاية، تهدف إلى تحسين أداء العاملين بما يتضمن تحقيق أهداف المنظمة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف التدريب بأنه ذلك النشاط المخطط والمنظم والمستمر، الذي يقوم على مبادئ إدارة التغيير والتطوير والتنمية للموارد البشرية، سواء كانوا قادة أم عاملين، بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين.

أهمية التدريب:

تبدو أهمية التدريب في كونه يؤدي إلى تحسين الأداء، وتأهيل العاملين على مستوياتهم المختلفة لتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل. ويعدّ مهماً للموظفين الذين يلتحقون بأعمالهم للمرة الأولى، التي لم يسبق لهم التدريب عليها مما يعني أنهم بحاجة ماسة للتدريب على هذه الأعمال حتى يقوموا بواجباتهم الوظيفية على الوجه الأكمل وإذا ما توافرت لدى المتدرب القناعة بحاجته للتدريب فإن ذلك سيؤدي إلى تقبل التدريب والاستفادة منه بأكبر قدر ممكن (الزيادي، 1999).

وتأتي أهمية التدريب بوصفه مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقا استثماريا يحقق عائدا

ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلا عن كونه وسيلة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي (الطعاني 2002).

كما تأتي أهمية التدريب من خلال رفع مستوى أداء الفرد وتنمية معارفه ومهارته، واتجاهاته في ميدان عمله وتخطيط القوى العاملة وتنمية القوى البشرية بما يسهل تحقيق أهداف التنمية الشاملة عموما، والتنمية الإدارية خصوصا، وتحسين ربحية المنظمة، وتحسين معنوية العاملين، وتحسين نوعية الإنتاج، وزيادة كميته، وتخفيض الحوادث وإصابات العمل، ويساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، ويساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع في المنظمة، ويفتح المجال أمام الفرد للترقية والتقدم الوظيفي ويعمق الإحساس بالرضا الوظيفي، والإنجاز وتنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة (بطاح والسعود 1994، السالم والصالح 2002).

كما تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع في كون القادة الأكفياء لا يظهرون فجأة أو عرضاً، أي لا يمكن أن تتوافر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي، وإنما نتيجة للدور والإسهام الكبير للتدريب المخطط وجهود المؤسسة نحو القيادات (الهيتي، 2003).

وقد لخص توفيق (2007) والحميري (2009) أهمية التدريب في جوانب ثلاثة هي:

1. **الأهمية بالنسبة للمنظمة:** وتأتي هذه الأهمية من خلال زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي والمساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، والمساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، والمساعدة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وتوضح السياسات العامة للمنظمة، وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وتجديد المعلومات، وزيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

2. **الأهمية بالنسبة للعاملين:** وتأتي هذه الأهمية من خلال أن التدريب يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها، ويساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشكلاتهم في العمل ويطور الدافعية للأداء، ويساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
3. **الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:** وتأتي هذه الأهمية من خلال تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة وتوثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين، ويسهم في تنمية عملية التوجيه الذاتي وتطويرها لخدمة المنظمة.

المبادئ الرئيسة للتدريب:

لم يعد التدريب ترفاً في المؤسسات والمنظمات متى، وكيف شاءت، بل أصبح أمراً حيوياً ورئيساً لمواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة، فهو مصدرٌ مهم من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم وزيادة الإنتاج والإنتاجية، فهو إنفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي (أبو النصر، 2008).

وقد أشار كل من القحطاني (2008) والفارس وملدعون ومباركة (2000) إلى مجموعة من المبادئ الرئيسة للتدريب، يمكن تلخيصها بما يأتي:

- التدريب نشاط رئيس ومستمر: من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة من شاغلي الوظائف الإدارية، ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.
- التدريب نظام متكامل: يتكون من أجزاء، وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية.

- التفرد في التدريب: فالاتجاهات الحديثة في التدريب تنحو منحى تصميم برامج تدريبية تـــتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الثقافية، وفي اتجاهاتهم وسماتهم الشخصية، وعلى الرغم من التكاليف الباهظة لهذه البرامج إلا أنها أكثر موضـــوعية وعملية بالمقارنة مع التدريب الجماعي في بعض موضوعات التدريب.
- التدريب نشاط متغير ومتجدد: يتعامل مع متغيرات عديدة ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد.
- التدريب عملية إدارية وفنية: ينبغي أن تتوافر له مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الأهداف وتناسقها، ووضوح السياسات، وتوازن الخطط والبرامج، وتوافر المـــوارد البـــشرية والمادية، كما أن التدريب عملٌ فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محـــددة ينبغـــي توافرهـــا وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبيـــة وتقـــويم فاعلية التدريب والبرامج التدريبية.

نظريات التعلم والتدريب:

إن هناك مجموعة من نظريات التعلم التي وظفت في مجال التدريب، ومن بين هذه النظريات ما يأتي:

النظريات السلوكية:

يستند أساس هذه النظريات إلى وجود علاقات ارتباطية بين المثيرات والاستجابات، أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها، وهذا ما أكده

كل من بافلوف (Pavlov) وسكنر (Skinner) في فكرتهما عن الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي والاشراط الإجرائي (الزغول، 2006).

ومن أهم المبادئ التي قدمتها النظريات السلوكية ما أشار إليه العزاوي (2009):

- مبدأ المثير والاستجابة: يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة.
- مبدأ التعزيز: يزداد السلوك الإنساني تعزيزاً بازدياد المؤثرات.
- مبدأ تعديل السلوك: قابلية السلوك الإنساني للتعديل إذا تم إحداث تغيرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوك السابق.
- مبدأ انتماء السلوك: ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تتركز على هذه الحاجات كلما أمكن تعديل السلوك غير المطلوبة وتعزيز السلوك المطلوب.
- مبدأ الأثر: كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد إلى مزيد من التعلم والتقدم والتكرار والعكس صحيح.
- مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجوداً كلما كان التعلم أفضل.

النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):

إن أساس هذه النظريات هو أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية (أبو علام، 2004)، ومن أشهر هذه النظريات كما أشار كل من عبدالهادي (2007)، والزغول (2006)، ما يأتي:

- نظرية التطور المعرفي : لجان بياجيه (Jean Piaget)
- نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي: لروبرت جانييه (Robert Gange).
- نظرية الجشطالت والخبرة أو نظرية الاستبصار: لكوهلر وكوفكا (Kohler & Koffke).
- نظرية التمثيل: لجيروم برونر (Jerome Bruner).
- نظرية المنظم التمهيدي: لأوزبل (Ausbel).

ومن هذه النظريات يمكن استخلاص المبادئ التعليمية والتدريبية وفقاً لما أشار إليه الشرقاوي (2010) والزغول (2006):

- مبدأ التعلم: التفاعل المباشر مع موضوع التعلم ومع مثيرات البيئة.
- مبدأ إشراك اكبر عدد من الحواس في أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملاءمة والتمثيل.
- مبدأ التدرج في التعليم: من المحسوس إلى شبه المحسوس إلى المجرد والمنظم .
- مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال)، وتجميع عناصره في صورة كلية في أثناء عملية التعلم.
- مبدأ دورة الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم ، مما يؤثر في دافعية المرء نحو التعلم المنشود .
- مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساس في التعامل واكتساب المعارف والمهارات
- مبدأ التدرج في التعليم: من الإشارة إلى الكلمة إلى المفهوم إلى المبدأ إلى حل المشكلات.
- مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي: الانطلاق من الكليات (التعميمات) إلى التفصيلات والجزيئات.
- مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء والانطلاق من البحث من الجزئيات والتفصيلات وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات.

- مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمية توافرت فيها الشروط والعناصر اللازمة لعملية التعلم وحل المشكلة التي يواجهها المتعلم، ومن خلال تأمل المتعلم في العناصر المتوافرة وتفاعله معها يتمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها، ويكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري.

النظريات الإنسانية الكلية

وهي نظريات مكملة للنظريات السلوكية والمعرفية في التعلم والتدريب، وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية والإنسانية، يتطور بصورة كلية مترابطة وتتفاعل في أحداث هذا التطور والتغير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزعات الاجتماعية والفردية (شرقاوي، 2007)، وقد أشار رضا (2010) إلى أن التعلم والتدريب من وجهة نظر رواد هذه النظريات عملية كلية تعنى بجسم الإنسان وأعضائه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح، ومن أهم رواد هذه النظريات، كارل روجرز (Rogers)، وجون ديوي (Dewey)

وقد استخلص كل من عطوي (2010) ورضا (2010) والعزاوي (2009) من هذه النظرية مجموعة من المبادئ التعليمية والتدريبية وهي كما يأتي:

- الإنسان يكتسب قيمة من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منه مجتمعه (المركز، والدور، والسلوك).
- الاهتمام بالجوانب الانفعالية والوجدانية في التعلم والتدريب والالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل.
- توظيف أساليب المحاكاة، ولعب الأدوار في عمليات التدريب .

- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استثارة اهتمام المدربين في موضوع التدريب.
- العمل على إيجاد الترابط بين أهداف المتدرب، وحواجزه وأهداف العمل والمنظمة.
- التعلم عن طريق ممارسة العمل .
- النظرية والتطبيق في الحياة العملية ضرورة للمتعلم والمتدرب .
- استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتياً (الرزم التعليمية، والحقائب التدريبية، والتعليم المبرمج، والحاسوب الإلكتروني في البرنامج التدريبي).
- التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتدريبية نحو كل الإنسان (العقل، والجسم، والروح، والوجدان).

نظريات تعليم الكبار:

أساس هذه النظريات هو أن الأفراد الراشدين يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتدريبية أخذها في الاعتبار عند الإعداد لمثل هذه البرامج (عطيوي، 2001) وقد أشار القريوتي (2010) إلى أهم هذه السمات وهي كما يأتي:

- هناك أهداف شخصية لكل فرد .
- المقدرة على العمل المستقل، والميل إلى الاستقلالية الفردية .
- المقدرة على التفكير المستقل .
- المقدرة على تحمل المسؤولية .
- الاهتمام بالواقع ومشكلات العمل الحاضر والآنية .
- شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية .
- المقدرة على التكيف مع الأمور الطارئة .

- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية والعاطفية.
- الاعتداد بالنفس والقدرات والتقدير الذاتي.
- الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني .

نظرية ديناميات الجماعة:

يعتمد أساس هذه النظرية على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة، التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة (الخاطر، 2010). ويُستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند إعداد البرامج التعليمية والتدريبية والتي أشار إليها الظاهر (2009) كما يأتي:

- بناء فلسفة مشتركه تحكم المنظمة التي تنتمي إليها الجماعات المختلفة .
- اشراك المتدربين في تحديد الأهداف والإتفاق عليها.
- وضع خطوط اتصال – نظام اتصالات – واضحة وثابتة بين الأعلى والأدنى وبالعكس، وإتقان مهارات الاتصال بين المدربين والمتدربين.
- إشاعة روح الفريق والمحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة .
- توفير المناخ التنظيمي المناسب القائم على الثقة والتسامح والمودة بين المعلم والمتعلم، والمدرب والمتدرب.
- تقبل وجهات النظر المختلفة والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية .
- العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة .

مراحل العملية التدريبية:

تحتاج العملية التدريبية إلى بناء برنامج تدريبي، ويمكن تقسيم هذه العملية وفق هذا البرنامج إلى المراحل والعمليات الفرعية الآتية (رضا، 2010؛ الظاهر، 2009؛ حسونة، 2008):

1. **تصميم البرنامج التدريبي:** والمقصود بتصميم البرنامج التدريبي أن عملية التصميم تمر بخطوات متلاحقة ومن أهم هذه الخطوات ما يأتي:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، مما يتطلب القيام بتحليل لاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب.
- تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها: ومن الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة: المهارات اللغوية، والمهارات الفنية، والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين، والمهارات الفكرية.
- وضع المنهاج التدريبي: إن المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين، ويتم تحديدها بناءً على الاحتياجات التدريبية المطلوبة.
- اختيار أسلوب التدريب: هناك أساليب عدة للتدريب مثل المحاضرة وحل المشكلات والمجموعات التعاونية وتمثيل الدور.
- اختيار المدربين: إن اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي؛ إذ عن طريقهم يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.
- تحديد مكان إقامة برنامج التدريب: يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية، وطبيعة المادة التدريبية.

- تحديد فترة البرنامج: تختلف مدة المادة التدريبية، بناءً على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم، وعلى مدة تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.
- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج.

2. **تنفيذ البرنامج التدريبي:** وفي هذه المرحلة تتم عملية التدريب، وإخراج البرنامج التدريبي إلى حيز التنفيذ، ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج، وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج.

3. **تقويم البرنامج التدريبي:** المقصود بالتقويم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقويم في أثناء عملية تطبيق التدريب وبعدها، وهناك عدة نماذج وأساليب للجوانب التي تشملها عملية التقويم، التي تهدف إلى مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها بما يأتي:

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل.
- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي، ويتم ذلك بتقويم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.

ومن الأساليب التي يمكن تقويم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي:

- مقارنة تقويم أداء المتدربين قبل البرنامج التدريبي وبعده.
- الاختبارات إذ يمكن بوساطتها قياس مدى استيعاب المتدربين واستفادتهم من البرنامج.
- الترقيات الناتجة عن كفاءة المتدربين وسلوكهم الجيد بعد البرنامج التدريبي.
- التحسينات التي تظهر على الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.

الاحتياجات التدريبية:

إن الإشارة لمفهوم الاحتياجات التدريبية قبل إعداد البرامج التدريبية، يؤدي إلى إرشاد القائمين على التدريب والمدربين إلى الخطوات والإجراءات المحددة والمطلوبة لتحقيق الأهداف التدريبية الجزئية، والتي تسهم في النهاية في تحقيق الهدف التدريبي العام للخطة التدريبية، ولا شك أن ذلك يعني تحقيق أحد مبادئ التدريب المهمة، وهو جودة الأداء التدريبي، فموضوع الاحتياجات التدريبية ليس مجرد موضوع خاص بعملية التدريب، ولكنه أيضاً موضوع مرتبط بإدارة التدريب، ويعكس أيضاً مهمة التدريب وفلسفته وإستراتيجيته (حسن، 2003).

وقد أوضح كاسيو (Casio, 1995) أن الاحتياجات التدريبية هي المجالات التي ترغب المنظمة في أن يشملها التدريب، لسد العجز في القوى العاملة لديها، أو لرفع أداء العاملين فيها. وأشار أرمسترونج (Armstrong, 2006) أن الاحتياجات التدريبية تعني الفجوة الحاصلة بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه ويمكن سدها عن طريق التدريب المخطط الهادف إلى إكساب العاملين المعارف والمهارات وتنمية اتجاهاتهم السلوكية.

وعرّف القحطاني (2008: 140) "الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر". وأشار الظاهر (2009: 250) "إلى أن الاحتياج التدريبي يمثل مجموعة من المعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهمة معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية"، أما أبو شيخة (2010: 397) فقد عرّف الاحتياجات التدريبية "بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي".

ويظهر من خلال التعريفات السابقة أن لفظ الاحتياج يشير إلى وجود فجوة أو خلل أو نقص في مجال معين، ولفظ التدريب يشتمل على سد ذلك النقص أو الفجوة أو معالجة الخلل الحاصل

بالمنظمة، لذا فإن الاحتياجات التدريبية تشير إلى ذلك الأسلوب المنظم والهادف إلى تقليل الفجوة بين الواقع والمرغوب، وسد النقص أو الخلل أو العجز الحاصل بالمنظمة.

وتكون الاحتياجات التدريبية في أية منظمة على ثلاثة أنواع هي كما يأتي (أبو شيخة، 2010، رضا، 2010):

- احتياجات عادية، تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، والموظفين الحالين لأغراض الترقية أو النقل لوظائف أخرى.
- احتياجات لمواجهة نواحي الضعف أو النقص سواء كانت فنية أم إنسانية، واقعية أم محتملة، في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أي أنها احتياجات لمواجهة مشكلات آنية أو محتملة.
- احتياجات غير تقليدية، وتأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم المقدرة على التحديث، أو عدم المقدرة على المبادأة والإبداع، أو عدم مواكبة متطلبات البيئة.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

ترجع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التدريب، إذ توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التدريب، وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنظمة والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التدريبية (توفيق، 2007)، لذا أكد أبو شيخة (2010) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة تصبح حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها.

تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة وفق ثلاثة مستويات هي: مستوى المنظمة، ومستوى العمل، ومستوى الفرد، وذلك من خلال تحليل كل مستوى وعلى النحو

الآتي: (Mathis & Jackson, 1998؛ Charney & Conway, 2000؛ ياغي، 2003؛ الصيرفي، 2003؛ أبو شيخة، 2010):

- **تحليل المنظمة:** وهي دراسة للأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل المنظمة، والتي يكون فيها التدريب ضرورياً، والهدف من تحليل المنظمة هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في المنظمة أو جزء منها، وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها، ويتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة بحيث تغطي ما يأتي:
  - تحليل الأهداف الحالية للمنظمة.
  - تحليل الأهداف المستقبلية والمشروعات التي تعتزم تنفيذها.
  - تحليل الهيكل التنظيمي.
  - تحليل المناخ التنظيمي.
  - تحليل خصائص القوى العاملة.
- **تحليل العمل (الوظيفة):** ويطلق عليه أيضاً تحليل الوظائف، ويركز هذا الأسلوب على دراسة الوظيفة وتحليلها من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها وعلاقتها بالظروف الأخرى والمهارات والمعارف وأنماط السلوك اللازمة لأدائها ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغليها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي يطلبها إشغال وظيفة محددة .
- **تحليل الفرد:** ويركز هذا الأسلوب على مدى قيام الموظف بأداء واجبات وظيفته في محاولة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوك العمل المطلوب لتطوير أدائه، وفي ضوء ذلك تنصب عملية التحليل على الموظف نفسه لا على الوظيفة، كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية بل يمتد للوظائف الأخرى المتوقعة أو المستقبلية الذي

يمكن أن يشغلها، ويتبع عادة في تحليل الفرد بهدف تحليل الاحتياجات التدريبية عدة طرق منها :

- الملاحظة: وذلك بغرض التعرف إلى مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وعلى أسلوب تعامله مع زملائه ومع أدوات العمل.
- مراجعة تقارير تقويم أداء العاملين للوقوف على نقاط الضعف لأدائهم وبالتالي تحديد ما يمكن معالجته عن طريق التدريب.
- مراجعة سجلات العاملين للوقوف على مؤهلات العاملين وقدراتهم والدورات التدريبية التي شاركوا فيها.

الكفايات الإدارية:

تسعى حركة التربية القائمة على الكفايات إلى إكساب العاملين في المجال التربوي قدرات معرفية ومهارية وانفعالية تؤدي بهم إلى إتقان الممارسات الإدارية والتربوية. وقد تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الكفايات، فقد عرّف هوستن وهاوسام (Houston & Howsam, 1992) الكفاية الإدارية بأنها المقدرة على عمل شئ أو إحداث نتاج متوقع، وعرف جود (Good, 2002) الكفايات الإدارية بأنها المقدرة على إنجاز النتائج المرغوب فيها مع الاقتصاد في الجهد والوقت، وضغط النفقات إلى الحد المعقول.

وعرّف الصيرفي (2003: 41) "الكفايات الإدارية بأنها مجموعة من المعارف العامة والمهارات، والاتجاهات الايجابية، والتي تعكس السلوك والأداء الفعال الذي يكتسبه شخص ما، ويساعده في إدارة أعماله". وعرّف الحلبي وسلامة (2004: 67) "الكفايات الإدارية اللازمة للقائد التربوي بأنها مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها القائد التربوي، وتمكنه من

أداء مهامه ومسؤولياته بمستوى يمكن ملاحظته وتقويمه لضمان جودة العملية الإدارية التربوية، وجودة مخرجاتها واستمرارية تطويرها ومن ثم اعتمادها إدارياً وتربوياً".

وعرفت جامعة شمال كارولينا (University of North Carolina, 2006) الكفايات الإدارية للقائد التربوي بأنها مجموعة من أنماط السلوك التي تضم المهارات والمعارف والصفات المتوفرة في شخص ما أو مجموعة من الأشخاص والتي تعد ذات قيمة للجامعة كمنظمة كما أنها تدعم فلسفة الجامعة وأهدافها، كما عرّف الطعاني (2007: 103) "الكفاية الإدارية بأنها جميع المعارف والمهارات والاتجاهات وقدرات الفرد على أداء الوظائف من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يعمل بها".

وأشار عابدين (2001) إلى أنه على الرغم من اختلاف المختصين والإداريين في نظرتهم لمفهوم الكفاية الإدارية إلا أن التعريفات المختلفة لها تتفق في كثير من الجوانب أهمها:

- أن الكفاية الإدارية هي المقدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المؤسسة ورسالتها.
- أن الكفاية الإدارية ليست مقدرة على المعرفة فقط، أو امتلاك مهارة ما أو اتجاهاً معيناً، بل هي مقدرة مركبة تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، لذلك فهناك كفايات معرفية وأخرى أدائية وأخرى انفعالية.
- أن الكفاية الإدارية ترتبط بالمقدرة على أداء المهمات المرتبطة بإدارة المدرسة، وقدرة ومهام العاملين فيها على القيام بمهامهم الموكلة إليهم.

وقد أشار توفيق (2007) إلى أن أبرز خصائص الكفايات الإدارية هي:

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، وهي تبدو واضحة في أثناء العمل.
- تتميز بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل.
- هي أسهل من المهارات الأخرى في عمليتي الاكتساب والتنمية.

وقد حدد جامل (2001) الكفايات الإدارية بثلاثة أنواع هي:

- الكفايات المعرفية: وهي مجموعة المعلومات والمعارف والمهارات العقلية الضرورية للأداء.
- الكفايات الوجدانية: وهي استعدادات الفرد، وميوله، واتجاهاته، ومعتقداته، وهي تغطي ثقة الفرد وحساسيته.
- الكفايات الأدائية: وهي المهارات الحركية التي يقوم بها الفرد في عمله، والتي تعتمد على الكفايات الإنتاجية.

وعلى الرغم من تعدد التعريفات لمفهوم الكفايات الإدارية إلا أنها تتفق في عدة جوانب أهمها ما يأتي:

- الكفاية هي المقدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المؤسسة ورسالتها.
- الكفاية تمثل مقدرة مركبة تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات.
- الكفاية مرتبطة بالمقدرة على أداء المهمات المرتبطة بإدارة المؤسسة التربوية ومقدرة ومهام العاملين فيها على القيام بمهماتهم الموكلة إليهم.

أنواع الكفايات الإدارية:

صنف مانيجر وآرن (Mangier & Arnne, 1991) الكفايات الإدارية إلى ثلاثة أنواع هي: الكفايات المعرفية، والكفايات الذاتية والكفايات الانتاجية، وأشار مكدونالد (McDonald, 1995) إلى أن كل أداء أو كفاية تتشكل من مكونين رئيسين هما: المكون المعرفي، والمكون السلوكي، أما المكون المعرفي فإنه يتألف من مجموعة من الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات

والقرارات المكتسبة التي تتصل بالكفاية، وأما المكون السلوكي فيتألف من مجموعة الأعمال التي يمكن ملاحظتها.

وصنف الناقة (1997) الكفايات الإدارية في أربعة أنواع هي:

- **الكفايات المعرفية:** وتنبثق عن المعلومات، والعمليات المعرفية، والقدرات العقلية والمهارات الفكرية الضرورية لأداء الفرد في مجال معين يرتبط بمهمة معينة، ويتعلق بالحقائق والعمليات والنظريات الخاصة بذلك المجال.
- **الكفايات الوجدانية:** وتشير إلى آراء الفرد الشخصية واستعداداته الذاتية وميوله وقيمه وسلوكه الوجداني وتتعلق بحساسية الفرد ومدى تكامل شخصيته وثقته بنفسه واتجاهاته نحو مهنته ومؤسسته.
- **الكفايات الأدائية:** وتتضمن المهارات النفس حركية في الحقول التقنية ومكونات البناء البدني والحركي، وتعتمد إلى درجة كبيرة على ما لدى الفرد من كفايات معرفية.
- **الكفايات الإنتاجية:** وتعني حصيلة أو أثر أداء الفرد للكفايات الثلاث السابقة في المهمة الموكولة إليه ويتحدد في ضوئها المستوى الأدائي والقيمي لدوره في المؤسسة.

الكفايات اللازمة للقادة التربويين

حدد برنامج التدريب (Training program, 2004) الكفايات الإدارية اللازمة للإداريين التربويين بما ياتي:

- **إدارة الوقت والأولويات:** وهي المقدرة على إدارة الوقت الشخصي ووقت الآخرين، ومناقشة الأولويات، واختيار التدريب الذاتي، وضبط الاعتراضات، والتأكيد على فاعلية الوقت مقابل كفاءة الوقت.

- **وضع الأهداف والمعايير، وتشمل الكفايات الآتية:** التمييز بين الرغبات والنشاطات، وتقويم الأهداف بناء على معايير فاعلية الأهداف، واستخدام الأهداف.
- **التخطيط وجدولة العمل:** وتشمل الكفايات الآتية: تحليل المهمات المعقدة وتجزئتها إلى وحدات يمكن قياسها، واختيار الموارد المناسبة للمهمات وتخطيطها، واستخدام النظام والتقنيات لتخطيط العمل وجدولته، وتحديد نقاط الفحص والسيطرة لعرض المشروعات.
- **الاستماع والتنظيم**، وتشمل تحديد الافتراضات والاستنتاجات وفحصها.
- **إعطاء معلومات واضحة:** المقدرة على تقويم الوضع الحالي، وتحديد الموضوعات، والملاحظات المنظمة بشكل جيد وتوصيل رسائل مقنعة تحقق الأهداف.
- **الحصول على المعلومات الموضوعية:** هي المقدرة على طرح الأسئلة المتعمقة، وتوظيف تقنيات المقابلات للحصول على معلومات موضوعية، ومقارنتها بشكل مناسب.
- **تدريب الأفراد والتفويض**، وتشمل الكفايات الآتية: اختيار الأشخاص المناسبين والحصول على الموافقة لتنفيذ الخطط، والموازنة بين المدخلات والمخرجات، وتفويض المسؤوليات للعاملين، وتقديم التغذية الراجعة بفاعلية، وإعطاء مكافآت مناسبة.
- **ترقية الأفراد والإنجاز:** وتعني المقدرة على رفع مستوى الإنجاز وربطه بتقويم الأداء السابق، وتطابقه مع التوقعات المستقبلية، وتطوير الخطط، للتأكد من تحقق هذه التوقعات، والمقدرة على تقديم تغذية راجعة فاعلة ومستمرة.
- **الضبط والنظام والتشاور:** ويقصد بها المقدرة على تحقيق التشاور والضبط بطريقة إيجابية والحفاظ على إنجاز العاملين ضمن حدود المعايير والمحكات المقبولة، دون فقدان احترام أو ثقة أي شخص، ودفع العاملين للتصرف بمسؤولية، لتحسين أدائهم، وتصحيح الانحرافات.

- **تحديد المشكلات وحلها:** وهي المقدرة على تحديد المعوقات، وتطبيق سلسلة من الإجراءات للحد من مسبباتها، والتخلص منها.
- **اتخاذ القرارات وتقدير المخاطرة:** ويقصد بذلك المقدرة على وضع البدائل وتقويم الخيارات، وتعيين المحددات، والرغبات، والمخاطرة، وتحديد أهمية كل بديل، واختيار البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق مع المعايير.
- **التفكير بشكل تحليلي وواضح:** وهو المقدرة على تطبيق المنطق والتفكير بوضوح، لفهم الحالة، وجمع المعلومات قبل القيام بأي فعل.
- **ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات** والتفنن بالحلول والتوصل إلى الآراء والمقترحات، لأن ذلك ضروري للمساعدة على النجاح في العمل، وفي المقدرة على التعامل مع المتغيرات الحالية والمنتظرة داخل المدرسة وخارجها.

وقد بيّن بيكر (Baker, 1999) أن الكفايات الإدارية التي يجب أن يمتلكها القادة التربويون، ترتبط بامتلاكهم للمهارات الآتية:

- **مهارات التفكير:** والتي تتمثل بمقدرة القائد على إطلاق الأحكام، ومقدرته على التخيل والتصور.
- **مهارات العملية الإدارية:** والتي تتمثل في التخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات، وتعيين مصادر المنظمة واستثمارها، وتطوير العاملين، وبناء الفريق.
- **مهارات الاتصال:** وتشمل تعزيز الحوار المفتوح، والاتصال الشفوي، والاتصال المكتوب.
- **مهارات التحفيز:** وتتمثل بتوجيه المعلمين نحو تحقيق مستويات أداء فاعلة، أخذ المخاطر بعين الاعتبار، والتكامل، واستكشاف طرائق النجاح.

- **مهارات التأثير:** وتتمثل بإيجاد جو من الثقة في المدرسة، والمقدرة على التكيف، والسلامة الشخصية، وتدريب العاملين.
- **المهارات الثقافية:** وتتمثل بالفهم التنظيمي، والمعرفة بالمدرسة، وبالمؤسسات التربوية الأخرى، والتركيز على بيئة المدرسة الخارجية والداخلية.

بناء البرامج التدريبية:

تأتي مرحلة بناء البرامج التدريبية وتصميمها بغرض تحقيق الأهداف المرجوة بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية ثلاثة مراحل مهمة هي:

- **المرحلة الأولى: ما قبل انعقاد البرنامج التدريبي:** وهي مرحلة إعداد البرنامج التدريبي، وتتمثل الخطوات الرئيسة في هذه المرحلة كما أشار أبوشيخة (2010) والصيرفي (2003) بما يأتي:

  - التخطيط للبرنامج التدريبي: تُحدد مستويات المرشحين للبرنامج التدريبي، وطريقة اختيارهم، وعددهم، وتنظيم طريقة جلوسهم، كما ويحدد نوع التدريب، وأهداف البرنامج التدريبي ومحتواه، ومدته، ومكان انعقاده، وأساليب التدريب ووسائله، هذا ويتم وضع الموازنة المطلوبة لتنفيذ البرنامج التدريبي، وتحديد المسؤولين والمشرفين على تنفيذ هذا البرنامج.
  - إقرار البرنامج التدريبي: بعد الانتهاء من الخطوات السابقة يمنح المعني بنشاط التدريب السلطات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي في الحدود التي تمكنه من إنجاحه وتحقيق أهدافه.

- الاتصال بالمدربين: ويتضمن ذلك شرح أهداف البرنامج التدريبي، وتقديم نبذه عن فئة المتدربين ومكان التدريب، ويتم الاتفاق على موعد تسلم المادة العلمية المطلوبة، وعلى أساليب التدريب التي ستتبع.
- إعداد جدول البرنامج التدريبي، بحيث يشتمل على: موضوعات التدريب، وموعد تقويم كل موضوع، وأسماء المدربين، ومكان التدريب.
- إعداد صيغة البرنامج التدريبي: وذلك بان يقوم المعني بنشاط التدريب بإرسال البرنامج التدريبي إلى المدربين لتحديد موعد اجتماع يستهدف تبادل الرأي والمناقشة.
- إعداد دليل البرنامج التدريبي: ويشمل عنوانه، وأهدافه، وجدوله الزمني، وطريقة التقويم، والشهادات، ونظام الإشراف على البرنامج.
- إجراء مراجعة عامة: إذ يقوم المعني بنشاط التدريب بإجراء مراجعة عامة لمحتويات قاعة التدريب، والمكتبة، وقاعة الاطلاع، وآلات النسخ، والوسائل السمعية البصرية، وأماكن الراحة، والأثاث، والمطعم، ونحوها.

– **المرحلة الثانية: تنفيذ البرامج التدريبية:** وتتم في هذه المرحلة عملية التدريب وفق ما تم التخطيط له مسبقاً، ويهتم القائمون على البرنامج التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية واهم هذه الجوانب التنفيذية وفق ما أشار إليه كل من (القريوتي، 2010؛ القحطاني، 2008) ما يأتي:

- توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.

- تجهيز المطبوعات (استلامها وتوزيعها).
- الاتصال بالمتدربين.
- الاتصال بالمدربين.

– **المرحلة الثالثة: تقويم برامج التدريب والمتدربين:** يعد تقويم برامج التدريب والمتدربين نشاطاً رئيساً ومهماً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب وهو نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية والايجابية المستهدفة من التدريب (Foot & Hook , 1999)، ويمكن تقسيم عملية تقويم التدريب إلى المراحل الآتية وفق ما أشار إليه الخليفات (2010) وهي كما يأتي:

- تقويم التدريب في أثناء تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها.
- تقويم التدريب في أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقويم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبي.

لقد أشار العزاوي وجواد (2010) إلى مجموعة من وسائل تقويم التدريب منها: أنموذج تقرير مسؤول التدريب أو مشرف البرنامج التدريبي، وأنموذج استطلاع رأي المتدرب، وأنموذج استطلاع آراء رؤساء الموظفين والموظفات الذين تدربوا، وتقارير تقويم المتدربين، واختبارات المتدربين خلال البرنامج التدريبي أو بعده، والملاحظة الميدانية بالعمل لمن أتموا برنامج التدريب.

وتنقسم أساليب تقويم عائد التدريب وفقاً لما ذكره توفيق (2007) إلى ما يأتي:

- أساليب كمية مباشرة مثل: (قياس الوفورات في تكلفة مستلزمات الإنتاج، وقياس مدى خفض عدد وتكلفة إصابات وحوادث العمل، ومعدل دوران العمل، ومعدل الغياب).
- أساليب غير كمية أو غير مباشرة مثل: (استقصاء الرؤساء المباشرين، وملاحظة أداء المتدرب بعد التدريب، وتكليف المتدربين ببحوث ثم يتم تقويمها، واستقصاء المتدربين، وملاحظة مدى التغيير في حجم وطبيعة شكاوى المتعاملين مع المنظمة).

ثانياً: الدراسات السابقة:

قُسّمت الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة، إلى ثلاثة أنواع، وتم عرضها حسب تسلسلها التاريخ من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

1. الدراسات السابقة المتعلقة بالاحتياجات التدريبية.
2. الدراسات السابقة المتعلقة بالكفايات الإدارية.
3. الدراسات السابقة المتعلقة ببناء البرامج التدريبية

1. الدراسات السابقة المتعلقة بالاحتياجات التدريبية

هدفت دراسة الجابر (Al-jaber, 1996) إلى تحديد متطلبات القيادة لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) إدارياً و(60) مدير مدرسة و(1000) معلم، واستخدمت الاستبانة التي اشتملت على مجالات الأهداف التربوية، والمناخ المدرسي، والتطوير العلمي لأعضاء هيئة التدريس، ومشكلات الطلاب، والمناهج، والإشراف التربوي وسيلة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توزعت احتياجات المديرين والمديرات التدريبية في خمسة مجالات فيما يتعلق بالتطوير الإداري تغطي الجوانب الفنية والفكرية والتربوية والنفسية والاجتماعية.
- أظهر المديرون والمديرات احتياجاتهم إلى التدريب في المجالين الاجتماعي والسياسي.
- تباينت احتياجات المديرين والمديرات التدريبية وفقاً لمتغير الجنس ولصالح المديرين في المجال الاجتماعي ولصالح المديرات في المجال السياسي، أما متغير الخدمة فقد كان لصالح ذوي الخدمة الأقل.

وأجرى بفاو (Pfau, 1997) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا، وقد تكونت عينة الدراسة من (47) مديراً، واستخدمت استبانة مكونة من (155) فقرة من مهمات مدير المدرسة مقسمة إلى ثلاثة عشر مجالاً وهي: (الإدارة العامة، وتنمية العاملين وتطويرهم، والإدارة المالية، وإدارة السجلات المدرسية، وإدارة الموارد، والاتصال، وإدارة الاجتماعات، وإدارة المدرسة، وإدارة وتطوير المناهج، والتسهيلات المدرسية، والمهمات المرتبطة بالطلاب)، لجمع بيانات الدراسة، وقد تم التوصل إلى أن جميع المهمات وفي المجالات كافة عدت احتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس.

وقام ديوسنب (Dewsunp, 1998) بدراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ولاية يوتا، وتألفت عينة الدراسة من (40) مديراً يعملون في إحدى المناطق التعليمية. ودلت النتائج على أن المديرين أشاروا إلى حاجتهم إلى التدريب الإضافي في جميع المجالات التدريبية، وأن حاجة المديرين الكبيرة إلى التدريب كانت في مجال إعداد التقارير. أما المهارات الأقل حاجة إلى التدريب، فكانت في مجالات الاتصال، وعلاقة المجتمع المحلي بالمدرسة، والتوجيه، والتقويم.

أما دراسة الطراونة (2000) فقد هدفت إلى تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. وقد تكوّن مجتمع الدراسة الذي أجريت الدراسة على أفراده من (217) مديراً ومديرة. واستخدمت لجمع البيانات استبانة تضمنت خمسة مجالات هي: التخطيط، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلبة، والمجتمع المحلي، ومجال تحسين الإنتاج. وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك كانت بدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة ولم يشر إلى حاجات تدريبية بدرجة كبيرة جداً أو قليلة جداً.

وأجرى السحيمي (2001) دراسة هدفت إلى تعرّف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً منهم (87) مديراً في المرحلة المتوسطة و(63) مديراً في المرحلة الثانوية، وتم تصميم استبانة مكونة من (83) فقرة موزعة على ثمانية مجالات لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة المدينة المنورة مرتبة حسب مجالات الدراسة على النحو الآتي: مجال التقنيات التربوية الحديثة، ومجال شؤون الطلبة، ومجال تطوير المناهج، ومجال تحسين العملية التربوية، ومجال التواصل مع المعلمين، والمجال الإداري، ومجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومجال الشؤون المالية.

وكان الهدف من دراسة العجاج (2001) هو تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (71) مديراً في المدارس الحكومية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المهارات التدريبية تعد احتياجات تدريبية بدرجة متوسطة، وإن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية تعزى إلى المؤهل العلمي، وكانت لصالح المديرين من حملة درجة البكالوريوس.

وهدفت أبو كتة (2002) في دراستها إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل بفلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (305) مديرين ومديرات منهم (106) مديرين و(199) مديرة للعام الدراسي (2002/2001)، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن حاجة المديرين والمديرات إلى التدريب كانت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة، وأن الاحتياجات التدريبية للمديرات أعلى

من الاحتياجات التدريبية للمديرين وأن الاحتياجات التدريبية لحملة البكالوريوس أعلى من الاحتياجات التدريبية لحملة الدبلوم والدراسات العليا.

وأجرى كنعان (Kanan, 2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن التصورات المرتبطة بالدور لدى مديري المناطق والمشرفين التربويين في فلسطين في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وقد تكونت عينة الدراسة من (16) من مدير منطقة تعليمية، وأربعة مشرفين، استخدمت المقابلة، والسجلات الرسمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للحصول على البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم مديري المناطق التعليمية يفتقرون للكفايات والمهارات الأساسية لأداء مهماتهم بشكل فاعل، وأنهم يعتمدون على وزارة التربية والتعليم للحصول على برامج التدريب المرتبطة بأداء المهمات الإدارية والقيادية المختلفة.

وهدفت دراسة العصفور (2006) إلى تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (123) مديراً ومديرة منهم (50) مديراً، و (73) مديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتم جمع البيانات من خلال استبيان تكون من (45) فقرة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي: مجيء تقدير الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة في مجالي الشؤون الفنية والشؤون المالية واللوازم والشؤون الإدارية، وكان التقدير للاحتياجات التدريبية متوسطاً في مجالات المجتمع المحلي والبناء المدرسي على الترتيب. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرين.

وأجرى علوي وسعيد والنجاشي (2006) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (74) مدير ثانوية

و(153) وكيل مدرسة و(18) قائداً تربوياً، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وكان من أهم النتائج أن درجة الاحتياجات التدريبية في مجال استخدام التكنولوجيا في التعليم كانت بدرجة كبيرة جداً، وكان تقدير مديري المدارس بدرجة كبيرة للاحتياجات التدريبية لمجالات الفلسفة، والقوانين، والتشريعات، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة المدرسية، والقيادة، والتخطيط، واتخاذ القرار، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلبة، والإشراف التربوي، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والوظيفة في جميع مجالات الدراسة.

وهدفت دراسة جرادات (2008) التعرف إلى تقديرات مديري المدارس الأساسية لتلبية البرامج التدريبية لمتطلبات اقتصاد المعرفة لمعلمي الصفوف الثلاثة الأولى، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة، في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال في الأردن تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم تصميم استبانة مكونة من (46) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى ان تقديرات المديرين لمجالات الاستبانة جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

وكان الهدف من دراسة العنزي (2008) هو تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من (100) مشرف تربوي و(173) مديراً ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت من (53) فقرة، وأظهرت النتائج أن أكثر الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس جاءت في مجالي تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقيادة والإشراف على التوالي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشرفين والمديرين حسب متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات

المديرين وفقاً لمتغيري المرحلة الدراسية والخبرة، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة لجميع المجالات ما عدا مجال المتابعة والتقويم لصالح المدارس الحكومية.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالكفايات الإدارية

هدفت دراسة الهدهود (1991) إلى تحديد الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوافر لدى مدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت، كما هدفت إلى بناء أنموذج لتقويم أداء المديرين استناداً إلى قائمة الكفايات المقترحة، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً ومديرةً و(308) معلماً ومعلمةً وثمانية رؤساء أقسام. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وبينت نتائج الدراسة وجود اتفاق بين فئات الدراسة على أهمية مجالات العلاقات الإنسانية، وتدريب العاملين، والتنظيم، أما مجالات التقويم والمتابعة، وتنفيذ المنهج، والعلاقات مع المسؤولين، والتخطيط فقد حدث حولها اختلاف في تقدير أهميتها، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن قائمة الكفايات في مجال العلاقات الإنسانية جاءت بالرتبة الأولى مما يدل على وعي العاملين في الحقل التربوي بأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية وآثاره الإيجابية على المردود التربوي.

وقام شاهين (Shahin, 1998) بدراسة عنوانها " إعداد قادة المدارس للقرن الحادي والعشرين: كفايات مديري المدارس الابتدائية التركية" هدفت إلى توضيح الكفايات اللازمة لمديري المدارس الابتدائية التركية في القرن الحادي والعشرين، واستخدم أسلوب دلفاي (Delphi) واستند إلى أربعة مصادر للمعلومات تمثلت في مديري مدارس ابتدائية في أنقرة، وأساتذة الإدارة التربوية في الجامعات التركية، والموجهين في المدارس الابتدائية، ومعلمي المدارس الابتدائية، وتم جمع المعلومات في ثلاث جولات، في الأولى تم تحديد (114) كفاية، وفي الجولة الثانية طلب من

المستجيبين وضع علامة من (1−7) بين معارض بشدة وموافق بشدة، وفي الجولة الثالثة محاولة رصد إجماع المستجيبين على مجموعة من الكفايات، وأظهرت النتائج: إجماعا عاليا على (41) كفاية، وإجماعا على (56) كفاية، ولا إجماع على (17) كفاية، أما الكفايتان الأكثر إجماعا عليهما من قبل المستجيبين فكانتا : المدير بصفته شخصاً person، والديمقراطية الشخصية، وقد تشابهت استجابات أساتذة الجامعات والمعلمين، وكذلك كان هناك تشابه بين استجابات المشرفين والمديرين، وقد وفرت هذه الدراسة قائمة معتمدة للكفايات اللازمة لمديري المدارس الابتدائية.

وأجرى دودل (Dowdle, 2000) دراسة بعنوان " المعرفة والمهارات المطلوبة لمدير المدرسة الفعّال كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية في ولاية الباما ". وقد تكونت عينة الدراسة من (115) مديراً ومديرة، واستخدمت استبانة مكونة من (47) مهارة، موزعة على خمسة محاور هي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والإدارة العامة وإدارة الأفراد والقيادة التعليمية والخدمات الطلابية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف بين المهارات الفعلية لمدير المدرسة والمهارات اللازم توافرها لتأدية مهمات وظيفة مدير مدرسة.

وهدفت دراسة المحبوب (2000) إلى معرفة كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية ومديراتها من خلال تقديرات معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (296) معلماً ومعلمةً، واعتمدت الاستبانة أداة للحصول على المعلومات وأظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية ومديراتها كانت عالية في المجالين الإداري، والمجال الفني، أما كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية في مجالات الاهتمام بالمعلم، والطالب والمبنى المدرسي، والعلاقة مع أولياء أمور الطلبة فقد كانت أكثر من المتوسط، كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات، كما وجدت

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة الطويلة.

وأجرت قطيشات (2004) دراسة هدفت إلى معرفة درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (95) مديراً ومديرةً و(380) معلماً ومعلمةً. وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات المهنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة بدرجة عالية من وجهتي نظر المعلمين والمديرين هي: إدارة العاملين والشؤون المالية، والتقويم والمتابعة، أما الكفايات المهنية المتوافرة لديهم بدرجة متدنية فهي: علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، وتحسين المنهاج المدرسي وتطويره، كذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\infty \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة استخدامهم لإستراتيجيتي التعاون، والتوفيق من وجهة نظر المديرين، وبين درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعاون، والتوفيق، والاسترضاء من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لجنس المدير، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً في درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمؤهل المدير وخبرته.

أما دراسة يدك (2005) فقد هدفت إلى تعّرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (33) مديراً للتربية والتعلم، و(264) رئيس قسم، استخدمت استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى تحديد قائمة بالكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم تألفت من (92) كفاية

إدارية موزعة على ثمانية مجالات هي: القيادة، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، وإدارة المنظمة، وتخطيط المنهج وتطويره، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التعليم، والسياسة والسلطة التربويتين، والقيم والأخلاق القيادية، كما أظهرت النتائج أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم، وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.

وأجرى الدويك (2007) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلميهم. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة الأحمدي التعليمية، والبالغ عددهم (1340) معلماً ومعلمةً، منهم (652) معلماً و(688) معلمةً. وتم تطوير استبانة تكونت بصورتها النهائية من (50) فقرة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلميهم مرتفعة. وكانت أعلى درجة ممارسة لمديري المدارس الثانوية لكفاياتهم الإدارية في مجال الرقابة والتوجيه، ثم التقويم فالتخطيط فالتنظيم وأخيراً كفاية اتخاذ القرار. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلميهم تبعا لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكفاياتهم الإدارية في مجالات الرقابة والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتقويم، والدرجة الكلية تبعا لمتغير الخبرة، ولصالح المديرين الذين تبلغ خبرتهم خمس سنوات فما دون.

وهدفت دراسة الخضر (AL-Kheder, 2007) إلى الكشف عن الكفايات القيادية التي يحتاجها القادة في المواقع القيادية المختلفة حسب تصورات القادة والمرؤوسين في القطاع العام والخاص في الكويت، وفيما إذا كان هناك فروق في تصورات القادة والمرؤوسين المشاركين في هذه الدراسة حول الكفايات الضرورية لدى القادة في المناصب القيادة المختلفة. وتكونت عينة الدراسة من (627) من القادة والموظفين العاملين في القطاعين العام والخاص في الكويت، واستخدمت الدراسة قائمة تتكون من (40) كفاية، وأشارت نتائج الدراسة أن هناك (12) كفاية ضرورية للقادة حسب تصورات القادة والموظفين المشاركين في هذه الدراسة وتمثلت هذه الكفايات في الثقة بالذات، والموثوقية، والالتزام، والتقويم الذاتي الصحيح، والتخطيط، والتأثير على الآخرين، والوعي الانفعالي، وضبط الذات، والتحفيز نحو التغيير، والسعي وراء الانجاز.

3. الدراسات السابقة المتعلقة ببناء البرامج التدريبية

قام الخرابشة (2001) ببناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري بين العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1470) موظفا من الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى خلال العام الدراسي 1999-2000 ، واختيرت عينة طبقية عشوائية شكلت ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة، وبعد استرجاع الاستبانات وتحليلها، أظهرت النتائج الاحتياجات التدريبية اللازمة لهؤلاء العاملين، وتم بناء برنامج تدريبي لهم في ضوء تلك الاحتياجات . تضمن الأهداف والموضوعات والساعات التدريبية وعدد الأيام التدريبية والأساليب التدريبية اللازم إتباعها لتطوير عملية الاتصال الإداري في تلك الجامعات.

وأجرى القداح (2003) دراسة هدفت إلى تعرّف الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين، كما هدفت إلى بناء أنموذج

مقترح لتلك الكفايات وانعكاس تلك الكفايات على المنهج الأدائي لمدير المدرسة في التعامــل مــع الموارد البشرية والمادية المتوفرة في البيئة الداخلية للمدرسة والجهات ذات العلاقة بالنظام التربوي في البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف المنشودة المشتركة. وقد استخدمت استبانة للكفايــات المهنيــة لمدير المدرسة الثانوية تم توزيعها على عينة مكونة من مديري (338) مــديراً ومــديرة و(152) مشرفا ومشرفة.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من تلك الكفايــات لا تــزال ضــمن قائمــة الكفايات اللازمة في مطلع القرن الجديد، وانه يمكن تطويرها كي تنسجم مع المستحقات التطويرية للقرن الحادي والعشرين، كما أظهرت النتائج وجود توجه نحو النهج القيادي الداعي إلــى إحــداث نقلات نوعية في الأداء الإداري، والتحول نحو الإدارة التشاركية، أمــا عــن الكفايــات المهنيــة المستقبلية، فقد استخدم أسلوب دلفاي (Delphi)، إذ تم استطلاع آراء (30) خبيراً متخصصا فــي الإدارة التربوية والاقتصاد وعلم الاجتماع وتكنولوجيا المعلومات، وقد أفرزت تلك الجولات (81) كفاية مهنية مستقبلية. وتم بناء أنموذج للكفايات المهنية لمدير المدرسة الثانوية تــضمن الكفايــات التصورية، والإدارية، والفنية، والإنسانية، والتقنية.

وهدفت دراسة الصغير (2003) إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وقد تكونت عينة الدراسة من (102) مديراً ومديرة، موزعين على مديريات التربية والتعليم بمحافظــة إربــد، واســتخدمت استبانة الاحتياجات التدريبية بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت من (55) فقرة موزعة علــى مجالين هما: (مجال الاتصال اللفظي، ومجال الاتصال غير اللفظي).

وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها أبدوا إحتياجــاً تــدريبياً بدرجة كبيرة جداً في (33) فقرة بنسبة (62.2%)، ضمن مجالي الأداة. كما أبدى هؤلاء المديرون

احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة في (20) فقرة بنسبة (37.8%) ضمن مجالي الأداة. وفي ضوء تلك النتائج تم بناء البرنامج التدريبي المقترح،

وأجرى بني مصطفى (2004) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية، في ضوء احتياجاتهم التدريبية، فضلاً عن تعرف أثر المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، معلم) على تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للكفايات الإدارية. ولتحقيق هدف الدراسة حددت الكفايات الإدارية الضرورية للمديرين من خلال استبانة مفتوحة وزعت على عينة استطلاعية من الخبراء التربويين. وتوصلت الدراسة إلى أن المجال الإداري قد احتل الرتبة الأولى في الاحتياجات التدريبية يليه المجال الفني فمجال الطلبة فمجال خدمة المجتمع المحلي، وظهرت فروق ظاهرية بين المتوسطات التقديرية لمديري المدارس ومتوسطات تقديرات المعلمين على مجالات البحث والأداة ككل، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال خدمة المجتمع.

وهدفت دراسة أبو غزلة (2005) إلى بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد تكونت عينة الدراسة (158) مديراً. وتم استخدام استبانة لجمع بيانات الدراسة وبناء البرنامج التدريبي في ضوئها، وكان من أهم نتائج الدراسة افتقار الخطط التربوية للبرامج التدريبية لمديري الإدارات، وان التدريب يتم دون مشاركة الفئات المستهدفة في التدريب. وإجماع أفراد عينة الدراسة على إن جميع مفردات الكفايات والمهارات لمجالات الدراسة تشكل حاجات تدريبية عالية لهم وإجماع مجموعة الخبراء على أن البرنامج التدريبي لمديري الإدارات قابل للتنفيذ، وسيحقق الأهداف الموضوعة له، وسيلبي الاحتياجات التدريبية للمستهدفين.

وهدفت دراسة الهاجري (2006) إلى بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ونظر معلميهم، وقد تكّونت عينة الدراسة من (140) مديراً ومديرة ومن (130) معلما ومعلمة اختيروا بالطريقة العنقودية العشوائية. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات تكونت من سبعة مجالات للكفايات الإدارية المعاصرة. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم جاءت مرتبة حسب مجالات الدراسة على النحو الآتي: (المجتمع المحلي، والتخطيط المستقبلي، والمتابعة والتقويم، والشؤون الطلابية، والشؤون الفنية، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية). أما من وجهة نظر معلميهم جاءت مرتبة على النحو الآتي: (الشؤون المالية والتخطيط المستقبلي، والمتابعة والتقويم، والمجتمع المحلي، والشؤون الطلابية، والشؤون الفنية، والشؤون الإدارية). وأبدى المديرون درجة احتياج متوسطة للتدريب في مجالي المجتمع المحلي والتخطيط المستقبلي، ودرجة احتياج منخفضة في مجالات (المتابعة والتقويم، والشؤون الطلابية، والشؤون الفنية، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية). وأبدى المعلمون درجة احتياج متوسطة لتدريب المديرين في مجالات (الشؤون المالية، والتخطيط المستقبلي، والمتابعة والتقويم، والمجتمع المحلي، والشؤون الطلابية، والشؤون الفنية)، ودرجة احتياج منخفضة في مجال الشؤون الإدارية.

وأجرى الدغيم (2008) دراسة هدفت إلى تعّرف فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال، لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، تكون مجتمع الدراسة الذي ضم عدد أفراد الدراسة من (45) مدير إدارة و(170) نائب مدير ورئيس قسم في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة،. ولجمع بيانات الدراسة، بنيت استبانتان: الأولى: لتعرف الواقع التدريبي للقادة التربويين من وجهة

نظرهم، والثانية: للكشف عن الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في ضوء ممارستهم للمعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال من وجهة نظر المرؤوسين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمجالات الواقع التدريبي للقادة التربويين تراوحت بين منخفض ومتوسط، وكان المتوسط الحسابي للاحتياجات التدريبية عالياً بشكل عام، وتم بناء البرنامج التدريبي المقترح في ضوء الواقع التدريبي للقادة التربويين، واحتياجاتهم التدريبية في ضوء ممارستهم للمعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال. وكانت صدقية التحكيم لدرجة فاعلية البرنامج التدريبي المقترح عالية من وجهة نظر الخبراء التربويين.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة ثلاثة محاور هي: الكفايات الإدارية، والاحتياجات التدريبية، وبناء البرامج التدريبية، ومن الدراسات التي تناولت الكفايات الإدارية دراسة الهدهود (1991) ودراسة شاهين (Shahin, 1998) ودراسة دودل (Dowdle,2000) ودراسة يدك (2005) ودراسة الدويك (2007).

وهدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية مثل دراسة الجابر -Al (Jaber, 1996) ودراسة الطراونة (2000) ودراسة السحيمي (2001) ودراسة بني مصطفى (2004) ودراسة العصفور (2006) ودراسة جرادات (2008) ودراسة العنزي (2008). وهدفت دراسات أخرى إلى بناء برامج تدريبية في ضوء الكفايات الإدارية مثل دراسة الخرابشة (2001) ودراسة القداح (2003)، وتناول بعضها بناء برامج تدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية مثل دراسة الصغير (2003) ودراسة الهاجري (2006).

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانةوسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتعرّف الكفايات الإدارية لدى القادة التربويين؛

مع أن هناك بعض أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إلا أن هناك بعض الاختلافات التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- جاءت الدراسة الحالية امتداداً لتوصيات الدراسات السابقة التي تضمنت بناء برامج تدريبية قائمة على الاحتياجات التدريبية لتطوير الكفايات الإدارية.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حجم العينة، والأفراد الذين طبقت عليهم الدراسة، فالدراسة الحالية تناولت القادة التربويين كمجتمع للدراسة، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة عينات من مديري المدارس و المعلمين والمشرفين التربويين، والقادة الأكاديميين في الجامعات.

هذا وقد تمت الإفادة من الدراسات السابقة في:

- تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي.
- التعرف إلى إجراءات الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسة الحالية.
- بناء أداة الدراسة الحالية، إذ تم بناء الأداة بناء على الأدوات المعدة في الدراسات السابقة.
- دعم الإطار النظري ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسات الدراسة الحالية.

الفصـــــل الثالث

الطريقــة والإجـــــراءات

الفصـــــل الثالث

الطريقـــة والإجـــــراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراســـة، وعينتهـــا وأداتهـــا وكيفية بنائها، وإيجاد صدقها وثباتها وتصحيحها، فضلاً عن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي، الذي يعد المنهج الأكثر ملاءمةً لمثل هذا النوع من الأبحاث، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية فـــي دولـــة الكويـــت، وعددهم (159) قائداً تربوياً، يتوزعون على فئتين هما:

- الفئة الأولى: القادة التربويون: وهم جميع مديري الإدارات والمـــراقبين فـــي المنـــاطق التعليمية في دولة الكويت وعددهم (81) مديراً ومراقباً.
- الفئة الثانية: المرؤوسون: وهم جميع رؤساء الأقسام في المناطق التعليميـــة فـــي دولـــة الكويت، وعددهم (78) رئيس قسم، والجدول (1) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة الذين طبقت الدراسة عليهم.

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب فئاتهم

الفئات	العدد	النسبة المئوية
القادة التربويون	81	50.9
المرؤوسون	78	49.1
المجموع	159	100.0

أداة الدراسة: استبانة الاحتياجات التدريبية:

قام الباحث ببناء استبانة لتعرف الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري الذي كتب حول التدريب والاحتياجـات التدريبية والكفايات الإدارية اللازمة للقادة التربويين، وذلك لتعرّف أبعاد التـدريب والاحتياجـات التدريبية والإطلاع على أحدث ما كتب حول الكفايات الإدارية، وكان من أهم المراجع التـي تـم الاعتماد عليها في بناء الاستبانة كتاب الحرّ (2007) الذي قام المركز العربي للتـدريب التربـوي لدول الخليج العربي بنشره، ثم قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة مثل دراسة بني مصطفى (2004) والهاجري (2006) والعنزي (2008) والدغيم (2008) للاستعانة بها في بناء الاستبانة، كما قام الباحث بتوجيه سؤال للقادة التربويين ومجموعـة من الأساتذة الجامعيين المختصين في الإدارة التربوية، وقد نصّ السؤال علـى " مـا هـي أهـم الاحتياجات التدريبية والكفايات الإدارية اللازمة للقائد التربوي في وزارة التربية والتعليم الكويتية؟ "، وفي ضوء ذلك تم جمع فقرات الاستبانة وتوزيعها على المجالات الخاصة بالاحتياجات التدريبية، وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (90) فقرة بواقع (10) فقرات، لكل مجال وعلى النحـو الآتي:

1. المجال الأول: كفايات التخطيط التربوي وفقراته (1–10).

2. المجال الثاني: كفايات التوجيه والقيادة: وفقراته (11– 20).
3. المجال الثالث: كفايات التقويم: وفقراته (21–30).
4. المجال الرابع: الكفايات الإدارية والفنية: وفقراته (31– 40).
5. المجال الخامس: كفايات إدارة الموارد البشرية: وفقراته (41– 50).
6. المجال السادس: الكفايات الإدراكية (التصورية): وفقراته (51– 60).
7. المجال السابع: الكفايات التكنولوجية: وفقراته (61– 70).
8. المجال الثامن: الكفايات الإنسانية: وفقراته (71– 80).
9. المجال التاسع: كفايات الاتصال: وفقراته (81– 90).

ويبين الملحق (1) الاستبانة بصيغتها الأولية.

صدق الأداة

قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، وكلية التربية الأساسية، (الملحق، 2) والطلب منهم إبداء المقترحات حول مدى ملاءمة الأداة لأغراض الدراسة وصلاحية الفقرات وانتمائها للمجالات التي وضعت فيها، وقد تم اعتماد النسبة (80%) لاتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة.

وفي ضوء ملاحظات المحكّمين على الأداة، تم إجراء التعديلات الآتية:

- بقاء الأداة على عدد فقراتها وتوزيعها على المجالات المعدة لها في الاستبانة.
- تغيير لفظة (القدرة) واستبدالها بلفظة (المقدرة).

- حذف الفقرة التاسعة من المجال الأول، ونـــصها "المعالجة المستمرة لمشكلات التخطيط" واستبدالها بالفقرة "المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات التخطيط"، وحذف الفقرة السابعة من المجال الثاني ونصها "القدرة على ممارسة القيادة التحويلية"، واستبدالها بالفقرة "المهارة في ممارسة القيادة التربوية"، وحذف الفقرة التاسعة من المجال الثـــاني ونـــصها "الفعالية في إدارة الاجتماعات"، واستبدالها بالفقرة "المقدرة على إدارة الاجتماعات".
- إعادة الصياغة اللغوية لكثير من الفقرات مثل الفقرة الثانية من المجال الثـــاني، ونـــصها "ابتكار آفاق جديدة للعاملين نحو العمل كلما دعت الحاجة" لتصبح صياغة الفقـــرة "ابتكار أفكار جديدة لمساعدة العاملين كلما دعت الحاجة"، والفقرة الأولى مـــن المجـــال الثالـــث ونصها "استيعاب مفهوم التقويم"، لتـــصبح صـــياغتها **"معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه"**، والفقرة الرابعة من المجال الرابع ونصها "تفهم مجالات العمل" لتصبح صياغتها "الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة". والملحق (2) يبين الأداة بصيغتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للمجالات، وقد تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.93 – 0.97)، وتعد مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الثبات في مثل هذا النوع من الدراسات، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
كفايات التخطيط التربوي	0.93
كفايات التوجيه والقيادة	0.93
كفايات التقويم	0.95
الكفايات الإدارية والفنية	0.94
كفايات إدارة الموارد البشرية	0.93
الكفايات الإدراكية (التصورية)	0.95
الكفايات التكنولوجية	0.95
الكفايات الإنسانية	0.97
كفايات الاتصال	0.95

إجراءات الدراسة:

- قام الباحث بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من عميد شؤون الطلبة بجامعة الشرق الأوسط، موجه إلى وزارة التربية الكويتية لتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة من القادة التربويين ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية، والملحق (4) يوضح ذلك.
- تم الحصول على كتاب موافقة بتطبيق الأداة على أفراد الدراسة من وزارة التربية موجه إلى مديريات المناطق التعليمية، والملحق (5) يبين ذلك.
- تم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، بعد التأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج دلالات ثبات الأداة.

- تحديد أفراد مجتمع الدراسة الذين ستشملهم الدراسة.
- القيام بتوزيع الاستبانة على أفراد الدراسة، وقد أرفقت معها تعليمات للإجابة، وقام البحث شخصياً بمقابلة العديد من القادة التربويين في مناطق عملهم لشرح الغرض من الدراسة، والإجابة عن أية أسئلة يطرحونها.
- تم جمع الاستبيانات كاملة بعد انتهاء أفراد الدراسة من تعبئتها من قبل الباحث نفسه.
- استغرقت فترة تطبيق الدراسة 12 يوماً خلال العام الدراسي 2009/ 2010م.
- لتحديد درجة الاحتياج التدريبي للقادة التربويين ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية في دولة الكويت، اعتمدت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم تصنيف درجة الاحتياج التدريبي إلى ثلاثة مستويات: عالية ومتوسطة ومنخفضة، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

  القيمة العليا – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

  $\frac{(5-1)}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة .

  وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 + 1.33= 2.33

  ويكون المستوى المتوسط من 2.34 + 1.33= 3.67

  ويكون المستوى العالي من 3.68 – 5
- تم جمع البيانات والقيام بتصنيفها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخالها في ذاكرة الحاسوب، واستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

- تم بناء البرنامج التدريبي في ضوء نتائج الدراسة، اشتمل على اسم البرنامج وأهدافه وفلسفته ومحتواه وأساليب التدريب والنشاطات التدريبية والوسائل والأجهزة والأدوات التقنية والمدربين ومدة البرنامج ومكانه ووقته وأساليب تقويم المتدربين.
- تفسير النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الفصل الرابع

نتائــج الدراســة

الفصل الرابع

نتائـــج الدراســـة

اشتمل هذا الفصل على عرض للنتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة بعد تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول:" ما الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
8	الكفايات الإنسانية	4.31	0.71	1	عالية
2	كفايات التوجيه والقيادة	4.26	0.62	2	عالية
9	كفايات الاتصال	4.10	0.63	3	عالية
3	كفايات التقويم	4.09	0.61	4	عالية
4	الكفايات الإدارية والفنية	4.09	0.62	4	عالية
6	الكفايات الإدراكية (التصورية)	4.07	0.65	6	عالية
1	كفايات التخطيط التربوي	4.06	0.64	7	عالية
5	كفايات إدارة الموارد البشرية	4.04	0.68	8	عالية
7	الكفايات التكنولوجية	3.91	0.79	9	عالية
الكفايات ككل		**4.10**	**0.56**		**عالية**

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لمجالات الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر القادة التربويين كان عالياً، إذ بلغ (4.10) بانحراف معياري (0.56) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (4.31 – 3.91) بانحراف معياري ما بين (0.79 – 0.61)، وكانت درجة الاحتياجات التدريبية للمجالات كافة عالية، وقد جاء مجال الكفايات الإنسانية بالرتبة الأولى إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.31) بانحراف معياري (0.71). وجاء مجال كفايات التوجيه والقيادة بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وانحراف معياري (0.62). وجاء بالرتبة الثامنة قبل الأخيرة مجال كفايات إدارة الموارد البشرية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.04) وانحرافه المعياري (0.68). أما مجال الكفايات التكنولوجية، فقد جاء بالرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.79).

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة التسعة فكانت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: الكفايات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الكفايات الإنسانية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
7	رفع الروح المعنوية للعاملين	4.53	0.67	1	عالية
5	احترام الأفكار والآراء المطروحة بحياديَّة.	4.40	0.75	2	عالية
9	إشعار كل فرد في المنظمة بأهميته.	4.36	0.76	3	عالية
3	الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين.	4.32	0.76	4	عالية
8	إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصَّة بالمنظمة.	4.28	0.85	5	عالية
1	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.	4.27	0.77	6	عالية
2	فهم الخصائص النفسيَّة للعاملين.	4.26	0.83	7	عالية
10	الموازنة بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.	4.25	0.86	8	عالية
6	الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية	4.23	0.86	9	عالية
4	المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين.	4.19	0.95	10	عالية
	الدرجة ككل	**4.31**	**0.71**	–	**عالية**

يلاحظ من الجدول (4) أن مجال الكفايات الإنسانية كان بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.31) وانحرافه المعياري (0.71). وحصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث هذه الاحتياجات، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.53 – 4.19). وجاءت الفقرة السابعة التي تنص على "رفع الروح المعنوية للعاملين" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.53)، وانحرافها المعياري (0.67). وحصلت الفقرة الخامسة التي تنص على "احترام الأفكار والآراء المطروحة بحياديَّة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، وانحراف معياري (0.75). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة السادسة التي تنص على "الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري

(0.86). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة الرابعة التي تنص على "المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.95).

المجال الثاني: كفايات التوجيه والقيادة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال كفايات التوجيه والقيادة للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
7	المهارة في ممارسة القيادة التربوية.	4.37	.75	1	عالية
5	المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم.	4.36	.71	2	عالية
3	حسن استخدام التوجيه الرسمي مع العاملين	4.33	.87	3	عالية
2	ابتكار أفكار جديدة لمساعدة العاملين كلما دعت الحاجة	4.32	.82	4	عالية
4	حسن استخدام التوجيه غير الرسمي مع العاملين.	4.31	.88	5	عالية
6	إدارة مشكلات العمل وفق أسس علمية.	4.28	.73	6	عالية
9	المقدرة على إدارة الاجتماعات.	4.25	.89	7	عالية
8	المقدرة على إدارة الوقت بفاعلية.	4.23	.71	8	عالية
1	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة .	4.20	.75	9	عالية
10	المهارة في إدارة التغيير	3.96	.78	10	عالية
	الدرجة الكلية	**4.26**	**0.62**	–	**عالية**

يلاحظ من الجدول (5) أن مجال كفايات التوجيه والقيادة جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.26) وانحرافه المعياري (0.62). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.37 – 3.96). فقد جاءت الفقرة السابعة التي تنص على "المهارة في ممارسة القيادة التربوية" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.37)، وانحرافها المعياري (0.75). وحصلت الفقرة الخامسة التي تنص على " المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري (0.71). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة الأولى التي تنص على "إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.78). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة العاشرة التي تنص على "المهارة في إدارة التغيير"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.78).

المجال الثالث: كفايات الاتصال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال كفايات الاتصال للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
5	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	4.37	0.70	1	عالية
7	إتقان مهارات التفاوض والإقناع.	4.22	0.61	2	عالية
6	المقدرة على تفسير المواقف بطريقة صحيحة.	4.21	0.83	3	عالية
3	إتقان مهارات الاتصال الرسمي.	4.20	0.77	4	عالية
8	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع.	4.17	0.77	5	عالية
1	المقدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال الفعَّال.	4.09	0.71	6	عالية
9	المشاركة الفعَّالة في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.	4.09	0.90	6	عالية
2	استخدام نظام متطور للاتصال مع العاملين.	3.88	0.98	8	عالية
10	المقدرة على بناء أدوات علميَّة لاستطلاع الآراء عن وضع التربية في المنطقة التي يعمل بها.	3.88	0.71	8	عالية
4	إتقان مهارات الاتصال غير الرسمي.	3.85	0.99	10	عالية
	الدرجة الكلية	**4.10**	**0.63**	–	**عالية**

يلاحظ من الجدول (6) أن مجال كفايات الاتصال جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.10) وانحرافه المعياري (0.63). كما حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من الاحتياجات التدريبية، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.37 – 3.85)، فقد جاءت الفقرة الخامسة التي تنص على "إتقان مهارات الحوار مع الآخرين" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.37)، وانحرافها المعياري (0.70). وحصلت الفقرة السابعة التي تنص على "إتقان مهارات التفاوض والإقناع" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.22)،

وانحراف معياري (0.61). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة العاشرة التي تنص على "المقدرة على بناء أدوات علميَّة لاستطلاع الآراء عن وضع التربية في المنطقة التي يعمل بها" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.71). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة الرابعة التي تنص على "إتقان مهارات الاتصال غير الرسمي"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.99).

المجال الرابع: كفايات التقويم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال كفايات التقويم للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
7	اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم.	4.25	0.66	1	عالية
8	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم.	4.22	0.82	2	عالية
4	وضع معايير مناسبة لتقويم إنجاز الأعمال.	4.19	0.71	3	عالية
6	توظيف نتاجات التقويم في تطوير العمل.	4.16	0.81	4	عالية
3	المقدرة على تقويم خطط العمل بفعالية.	4.12	0.73	5	عالية
10	الموضوعية في تقويم أداء العاملين	4.11	0.84	6	عالية
2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في التقويم.	4.07	0.65	7	عالية
5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.	4.02	0.76	8	عالية
1	معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه.	3.93	0.77	9	عالية
9	إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم.	3.81	0.81	10	عالية
	الدرجة الكلية	**4.09**	**0.61**	–	**عالية**

يتضح من الجدول (7) أن مجال كفايات التقويم جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.09) وانحرافه المعياري (0.61). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.25 – 3.81). فقد جاءت الفقرة السابعة التي تنص على "اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.25)، وانحرافها المعياري (0.66). وحصلت الفقرة الثامنة التي تنص على "اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم" على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري (0.82). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة الأولى التي تنص على "معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.77). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة التاسعة التي تنص على "إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.81).

المجال الخامس: الكفايات الإدارية والفنية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الكفايات الإدارية والفنية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
1	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.	4.28	0.64	1	عالية
5	تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية.	4.17	0.77	2	عالية
3	استخدام البيانات المتاحة قبل اتخاذ القرارات المهمة	4.16	0.73	3	عالية
2	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين.	4.14	0.63	4	عالية
7	ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.	4.10	0.80	5	عالية
8	دراسة المقترحات الفنية التي يقدمها العاملون.	4.10	0.82	5	عالية
9	امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية	4.06	0.84	7	عالية
6	تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية.	4.05	0.80	8	عالية
4	الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.	3.98	0.82	9	عالية
10	بناء معايير الأداء الفني بمهارة.	3.85	0.81	10	عالية
	الدرجة الكلية	**4.09**	**0.62**	–	**عالية**

يبدو من الجدول (8) أن مجال الكفايات الإدارية والفنية جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.09) وانحرافه المعياري (0.62). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.28 – 3.85). فقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على "استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.28)، وانحرافها المعياري (0.64). وحصلت الفقرة الخامسة التي تنص على "تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري (0.77). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة الرابعة التي تنص على "الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.82). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة العاشرة التي تنص

على "بناء معايير الأداء الفني بمهارة"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.81).

المجال السادس: الكفايات الإدراكية (التصورية)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الكفايات الإدراكية (التصورية) للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
9	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	4.25	0.93	1	عالية
3	اقتراح خطط فعَّالة للتعامل مع الأزمات.	4.17	0.72	2	عالية
10	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية	4.17	0.75	2	عالية
8	الإلمام بالمفاهيم والاتجاهات التربوية الحديثة.	4.15	0.88	4	عالية
4	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة	4.14	0.75	5	عالية
7	الإلمام بأهداف التربية بالنسبة للفرد والمجتمع.	4.12	0.87	6	عالية
1	تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.	4.05	0.71	7	عالية
6	تطويع الاتجاهات الفكرية لتلائم الفكر التربوي السائد	3.95	0.80	8	عالية
2	وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.	3.90	0.78	9	عالية
5	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها.	3.84	0.72	10	عالية
الدرجة الكلية		**4.07**	**0.65**	–	**عالية**

يتبين من الجدول (9) أن مجال الكفايات الإدراكية (التصورية) جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.07) وانحرافه المعياري (0.65). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.25 – 3.84). فقد جاءت الفقرة التاسعة التي تنص على "تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.25)، وانحرافها المعياري (0.93). وحصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "اقتراح خطط فعَّالة للتعامل مع الأزمات" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري (0.72). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة الثانية التي تنص على "وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.78). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة الخامسة التي تنص على "تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.72).

المجال السابع: كفايات التخطيط التربوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال كفايات التخطيط التربوي للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
7	اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.	4.21	0.82	1	عالية
1	المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه.	4.17	0.74	2	عالية
4	تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية	4.12	0.91	3	عالية
2	المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عملياً.	4.11	0.82	4	عالية
6	المقدرة على تحديد أولويات عملية التخطيط.	4.06	0.78	5	عالية
3	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية.	4.04	0.75	6	عالية
9	المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات التخطيط.	4.01	0.83	7	عالية
5	المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط.	4.00	0.87	8	عالية
8	العمل على تشخيص واقع التخطيط أولا بأول	3.95	0.93	9	عالية
10	المقدرة على تقويم الخطط التربوية	3.95	0.76	9	عالية
	الدرجة الكلية	**4.06**	**0.64**	–	**عالية**

يلاحظ من الجدول (10) أن مجال كفايات التخطيط التربوي جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.06) وانحرافه المعياري (0.64). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.21 – 3.95). فقد جاءت الفقرة السابعة التي تنص على "اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.21)، وانحرافها المعياري (0.82). وحصلت الفقرة الأولى التي تنص على "المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري (0.74). وجاءت بالرتبة قبل

الأخيرة الفقرة الثامنة التي تنص على "العمل على تشخيص واقع التخطيط أولا بأول" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.93). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة العاشرة التي تنص على "المقدرة على تقويم الخطط التربوية"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.76).

المجال الثامن: كفايات إدارة الموارد البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال كفايات إدارة الموارد البشرية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
3	توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.	4.33	0.82	1	عالية
4	استثمار الإمكانيات البشرية بفاعلية.	4.25	0.90	2	عالية
10	استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين.	4.16	0.72	3	عالية
9	القدرة على قيادة الفرق التعاونية.	4.15	0.90	4	عالية
2	تفويض الصلاحيات للعاملين.	4.10	0.82	5	عالية
5	استخدام التقنية الحديثة في إدارة الموارد البشرية.	4.07	0.83	6	عالية
1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة.	3.94	0.81	7	عالية
6	امتلاك مهارات إدارة الصراع.	3.85	0.87	8	عالية
8	المشاركة في تدريب الكوادر البشرية.	3.83	1.14	9	عالية
7	إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.	3.72	0.98	10	عالية
	الدرجة الكلية	**4.04**	**0.56**	–	**عالية**

يتضح من الجدول (11) أن مجال كفايات إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.04) وانحرافه المعياري (0.56). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.33 – 3.83). فقد جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على "توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.33)، وانحرافها المعياري (0.82). وحصلت الفقرة الرابعة التي تنص على "استثمار الإمكانيات البشرية بفاعلية" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.90). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة الثامنة التي تنص على "المشاركة في تدريب الكوادر البشرية" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.14). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة السابعة التي تنص على "إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.98).

المجال التاسع: الكفايات التكنولوجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الكفايات التكنولوجية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة.	4.15	0.87	1	عالية
3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.	4.10	0.87	2	عالية
4	تطوير آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر.	4.05	0.85	3	عالية
5	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار.	4.05	0.88	3	عالية
1	امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	3.98	0.97	5	عالية
7	متابعة مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.	3.95	0.84	6	عالية
9	إعطاء دلالات واضحة لمؤشرات النجاح في المجالات.	3.91	0.79	7	عالية
6	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني بالبحث المعلوماتي.	3.89	0.95	8	عالية
8	تصميم موقع للمنظمة على شبكة المعلومات العالمية.	3.52	1.24	9	متوسطة
10	الاتصال إلكترونياً مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلباته.	3.51	1.13	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.91**	**0.79**	–	**عالية**

يلاحظ من الجدول (12) أن مجال الكفايات التكنولوجية، جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.91) وانحرافه المعياري (0.79). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.15 – 3.51). فقد جاءت الفقرة الثانية التي تنص على "العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.15)، وانحرافها المعياري (0.87). وحصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف معياري (0.87). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة الثامنة التي تنص على "تصميم موقع للمنظمة على شبكة المعلومات العالمية

(الانترنت)" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.24). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة العاشرة التي تنص على "الاتصال إلكترونياً مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلباته"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.13).

نتائج السؤال الثاني: ما الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للاحتياجات التدريبية للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
8	الكفايات الإنسانية	4.06	0.91	1	عالية
4	الكفايات الإدارية والفنية	4.04	0.76	2	عالية
2	كفايات التوجيه والقيادة	3.98	0.71	3	عالية
5	كفايات إدارة الموارد البشرية	3.90	0.80	4	عالية
6	الكفايات الإدراكية (التصورية)	3.90	0.83	4	عالية
3	كفايات التقويم	3.88	0.81	6	عالية
9	كفايات الاتصال	3.88	0.80	6	عالية
1	كفايات التخطيط التربوي	3.85	0.72	8	عالية
7	الكفايات التكنولوجية	3.80	0.88	9	عالية
	الكفايات ككل	**3.92**	**0.68**	–	**عالية**

يتبين من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لمجالات الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المرؤوسين كان عالياً، إذ بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.68) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (4.06 – 3.80) بانحراف معياري ما بين (0.91 – 0.61). وكانت درجة الاحتياجات التدريبية للمجالات كافة عالية، وقد جاء مجال الكفايات الإنسانية بالرتبة الأولى إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.06) بانحراف معياري (0.91). وجاء مجال الكفايات الإدارية والفنية بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري (0.76). وجاء بالرتبة الثامنة قبل الأخيرة مجال كفايات التخطيط التربوي، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.85) وانحرافه المعياري (0.72). أما مجال الكفايات التكنولوجية، فقد جاء بالرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.88).

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة التسعة فكانت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: الكفايات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للاحتياجات التدريبية لفقرات مجال الكفايات الإنسانية للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
2	فهم الخصائص النفسيَّة للعاملين.	4.18	.95	1	عالية
3	الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين.	4.14	.83	2	عالية
7	رفع الروح المعنوية للعاملين.	4.14	.95	2	عالية
5	احترام الأفكار والآراء المطروحة بحياديَّة.	4.13	.99	4	عالية
9	إشعار كل فرد في المنظمة بأهميته.	4.10	1.04	5	عالية
1	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.	4.05	1.01	6	عالية
6	الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية	4.01	1.13	7	عالية
4	المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين.	4.00	1.03	8	عالية
10	الموازنة بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين	3.94	1.05	9	عالية
8	إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصَّة بالمنظمة	3.86	1.05	10	عالية
	الدرجة الكلية	**4.06**	**0.91**	-	**عالية**

يظهر من الجدول (14) أن مجال الكفايات الإنسانية، جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.06) وانحرافه المعياري (0.91). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.18 – 3.86). فقد جاءت الفقرة الثانية التي تنص على "فهم الخصائص النفسيَّة للعاملين" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.18)، وانحرافها المعياري (0.95). وحصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وانحراف معياري (0.83). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة العاشرة التي تنص على

"الموازنة بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.05). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة الثامنة التي تنص على "إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصَّة بالمنظمة"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.86)، وانحراف معياري (1.05).

المجال الثاني: الكفايات الإدارية والفنية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (15) يبين ذلك:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للاحتياجات التدريبية لفقرات مجال الكفايات الإدارية والفنية للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
5	تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية.	4.21	.92	1	عالية
3	استخدام البيانات المتاحة قبل اتخاذ القرارات المهمة.	4.15	.98	2	عالية
4	الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.	4.09	.96	3	عالية
2	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين.	4.08	.82	4	عالية
8	دراسة المقترحات الفنية التي يقدمها العاملون.	4.04	1.04	5	عالية
9	امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية.	4.04	.93	5	عالية
1	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.	4.01	.89	7	عالية
6	تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية.	4.00	.98	8	عالية
10	بناء معايير الأداء الفني بمهارة.	3.96	.76	9	عالية
7	ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.	3.83	.96	10	عالية
	الدرجة الكلية	**4.04**	**0.76**	–	**عالية**

يظهر من الجدول (15) أن مجال الكفايات الإدارية والفنية، جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.04) وانحرافه المعياري (0.76). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.21 – 3.83). فقد جاءت الفقرة الخامسة التي تنص على "تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.21)، وانحرافها المعياري (0.92). وحصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "استخدام البيانات المتاحة قبل اتخاذ القرارات المهمة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري (0.93). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة العاشرة التي تنص على "بناء معايير الأداء الفني بمهارة" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.76). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة السابعة التي تنص على "ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.93).

المجال الثالث: كفايات التوجيه والقيادة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (16) يبين ذلك.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للاحتياجات التدريبية لفقرات مجال كفايات التوجيه والقيادة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
10	المهارة في إدارة التغيير.	4.14	.78	1	عالية
5	المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم.	4.10	.88	2	عالية
6	إدارة مشكلات العمل وفق أسس علمية.	4.10	.83	2	عالية
7	المهارة في ممارسة القيادة التربوية.	4.05	.79	4	عالية
8	المقدرة على إدارة الوقت بفاعلية.	4.04	.89	5	عالية
9	المقدرة على إدارة الاجتماعات.	4.03	.81	6	عالية
3	حسن استخدام التوجيه الرسمي مع العاملين	4.01	.96	7	عالية
1	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة	3.94	1.00	8	عالية
2	ابتكار أفكار جديدة لمساعدة العاملين كلما دعت الحاجة	3.94	.87	8	عالية
4	حسن استخدام التوجيه غير الرسمي مع العاملين.	3.44	1.03	10	عالية
	الدرجة الكلية	**3.98**	**0.71**	–	**عالية**

يبدو من الجدول (16) أن مجال كفايات التوجيه والقيادة، جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.98) وانحرافه المعياري (0.71). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.14 – 3.44). فقد جاءت الفقرة العاشرة التي تنص على "المهارة في إدارة التغيير" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.14)، وانحرافها المعياري (0.78). وحصلت الفقرة الخامسة التي تنص على "المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف معياري (0.88). وجاءت بالرتبة قبل

الأخيرة الفقرة الثانية التي تنص على "ابتكار أفكار جديدة لمساعدة العاملين كلما دعت الحاجة" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.87). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة الرابعة التي تنص على "حسن استخدام التوجيه غير الرسمي مع العاملين"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.44)، وانحراف معياري (1.03).

المجال الرابع: كفايات إدارة الموارد البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للاحتياجات التدريبية لفقرات مجال كفايات إدارة الموارد البشرية للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
10	استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين.	4.08	1.05	1	عالية
5	استخدام التقنية الحديثة في إدارة الموارد البشرية.	4.01	.88	2	عالية
9	القدرة على قيادة الفرق التعاونية.	4.00	.94	3	عالية
3	توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.	3.97	1.06	4	عالية
8	المشاركة في تدريب الكوادر البشرية.	3.95	.92	5	عالية
1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة.	3.92	.79	6	عالية
7	إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.	3.90	.97	7	عالية
4	استثمار الإمكانيات البشرية بفاعلية.	3.82	1.08	8	عالية
6	امتلاك مهارات إدارة الصراع.	3.82	.96	8	عالية
2	تفويض الصلاحيات للعاملين.	3.55	1.03	10	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.90**	**0.80**	–	**عالية**

يتضح من الجدول (17) أن مجال كفايات إدارة الموارد البشرية، جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.90) وانحرافه المعياري (0.80). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.08 – 3.55). فقد جاءت الفقرة العاشرة التي تنص على "استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.08)، وانحرافها المعياري (1.05). وحصلت الفقرة الخامسة التي تنص على "استخدام التقنية الحديثة في إدارة الموارد البشرية" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري (0.88). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة السادسة التي تنص على "امتلاك مهارات إدارة الصراع" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.96). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة الرابعة التي تنص على "تفويض الصلاحيات للعاملين"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.03).

المجال الخامس: الكفايات الإدراكية (التصورية)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للاحتياجات التدريبية لفقرات مجال الكفايات الإدراكية (التصورية) للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
9	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	4.08	1.04	1	عالية
3	اقتراح خطط فعَّالة للتعامل مع الأزمات.	3.99	.99	2	عالية
1	تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.	3.96	.93	3	عالية
4	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	3.96	.93	3	عالية
8	الإلمام بالمفاهيم والاتجاهات التربوية الحديثة.	3.91	.94	5	عالية
2	وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.	3.90	.89	6	عالية
10	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.	3.90	.92	6	عالية
7	الإلمام بأهداف التربية بالنسبة للفرد والمجتمع.	3.86	.92	8	عالية
6	تطويع الاتجاهات الفكرية لتلائم الفكر التربوي السائد.	3.77	.98	9	عالية
5	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها	3.71	1.01	10	عالية
	الدرجة الكلية	**3.90**	**0.68**	–	**عالية**

يظهر من الجدول (18) أن مجال الكفايات الإدراكية (التصورية)، جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.90) وانحرافه المعياري (0.68). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.08 – 3.71). فقد جاءت الفقرة التاسعة التي تنص على "تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.08)، وانحرافها المعياري (1.04). وحصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "اقتراح خطط فعَّالة للتعامل مع الأزمات" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري (0.99). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة

السادسة التي تنص على "تطويع الاتجاهات الفكرية لتلائم الفكر التربوي السائد" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.98). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة الخامسة التي تنص على " تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.01).

المجال السادس: كفايات التقويم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (19) يبين ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للاحتياجات التدريبية لفقرات مجال كفايات التقويم للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
8	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم.	4.00	.85	1	عالية
4	وضع معايير مناسبة لتقويم إنجاز الأعمال.	3.95	.91	2	عالية
1	معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه.	3.94	.78	3	عالية
7	اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم	3.92	1.00	4	عالية
10	الموضوعية في تقويم أداء العاملين.	3.92	.92	4	عالية
2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في التقويم.	3.91	.87	6	عالية
3	المقدرة على تقويم خطط العمل بفعالية.	3.91	.86	6	عالية
6	توظيف نتاجات التقويم في تطوير العمل.	3.87	1.01	8	عالية
5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية	3.77	.92	9	عالية
9	إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم.	3.60	1.10	10	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.88**	**0.81**	–	**عالية**

يتبين من الجدول (19) أن مجال كفايات التقويم جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.88) وانحرافه المعياري (0.81). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.00 – 3.60). فقد جاءت الفقرة الثامنة التي تنص على "اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.00)، وانحرافها المعياري (0.85). وحصلت الفقرة الرابعة التي تنص على "وضع معايير مناسبة لتقويم إنجاز الأعمال" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وانحراف معياري (0.91). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة الخامسة التي تنص على "استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.92). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة التاسعة التي تنص على "إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.10).

المجال السابع: كفايات الاتصال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للاحتياجات التدريبية لفقرات مجال كفايات الاتصال للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
5	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	4.03	.93	1	عالية
6	المقدرة على تفسير المواقف بطريقة صحيحة.	3.97	.88	2	عالية
8	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع.	3.97	.84	2	عالية
3	إتقان مهارات الاتصال الرسمي.	3.92	.82	4	عالية
2	استخدام نظام متطور للاتصال مع العاملين.	3.90	.95	5	عالية
7	إتقان مهارات التفاوض والإقناع.	3.90	1.03	5	عالية
1	المقدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال الفعَّال.	3.85	.81	7	عالية
10	المقدرة على بناء أدوات علميَّة لاستطلاع الآراء عن وضع التربية في المنطقة التي يعمل بها.	3.79	1.05	8	عالية
9	المشاركة الفعَّالة في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع	3.77	.88	9	عالية
4	إتقان مهارات الاتصال غير الرسمي.	3.65	.98	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.88**	**0.80**	–	**عالية**

يظهر من الجدول (20) أن مجال كفايات الاتصال جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.88) وانحرافه المعياري (0.80). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.03 – 3.65). فقد جاءت الفقرة الخامسة التي تنص على "إتقان مهارات الحوار مع الآخرين" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.03)، وانحرافها المعياري (0.93). وحصلت الفقرة السادسة التي تنص على "المقدرة على تفسير المواقف بطريقة صحيحة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري (0.88). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة التاسعة التي

تنص على "المشاركة الفعَّالة في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.88). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة الرابعة التي تنص على "إتقان مهارات الاتصال غير الرسمي"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.98).

المجال الثامن: كفايات التخطيط التربوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (21) يبين ذلك:

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للاحتياجات التدريبية لفقرات مجال كفايات التخطيط التربوي للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
7	اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.	3.99	.83	1	عالية
1	المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه	3.94	.87	2	عالية
8	العمل على تشخيص واقع التخطيط أولا بأول.	3.94	.87	2	عالية
4	تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية.	3.88	.91	4	عالية
10	المقدرة على تقويم الخطط التربوية.	3.87	.87	5	عالية
3	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية.	3.82	.83	6	عالية
9	المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات التخطيط.	3.81	1.01	7	عالية
2	المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عملياً.	3.78	.89	8	عالية
6	المقدرة على تحديد أولويات عملية التخطيط.	3.78	.88	8	عالية
5	المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط.	3.73	.77	10	عالية
	الدرجة الكلية	**3.85**	**0.72**	–	**عالية**

يظهر من الجدول (21) أن مجال كفايات التخطيط التربوي، جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.85) وانحرافه المعياري (0.72). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.99 – 3.73). فقد جاءت الفقرة السابعة التي تنص على "اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.99)، وانحرافها المعياري (0.83). وحصلت الفقرة الأولى التي تنص على "المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (0.87). وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة السادسة التي تنص على "المقدرة على تحديد أولويات عملية التخطيط" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.88). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة الخامسة التي تنص على "المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.77).

المجال التاسع: الكفايات التكنولوجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الاحتياج التدريبي لكل فقرة، والجدول (22) يبين ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للاحتياجات التدريبية لفقرات مجال الكفايات التكنولوجية للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة	4.05	.85	1	عالية
4	تطوير آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر.	3.96	.95	2	عالية
3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.	3.91	1.03	3	عالية
5	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار.	3.79	.97	4	عالية
6	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني بالبحث المعلوماتي	3.79	1.04	4	عالية
7	متابعة مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.	3.79	1.02	4	عالية
1	امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة	3.74	.93	7	عالية
9	إعطاء واضحة دلالات لمؤشرات النجاح في المجالات المختلفة.	3.72	.98	8	عالية
10	الاتصال إلكترونياُ مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلباته.	3.64	1.21	9	متوسطة
8	تصميم موقع للمنظمة على شبكة المعلومات العالمية.	3.56	1.32	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.80**	**0.68**	–	**عالية**

يبدو من الجدول (22) أن مجال الكفايات التكنولوجية، جاء بدرجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.80) وانحرافه المعياري (0.68). وقد حصلت فقرات هذا المجال على درجة عالية من حيث الاحتياجات التدريبية، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.05 – 3.56). فقد جاءت الفقرة الثانية التي تنص على "العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة" بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.05)، وانحرافها المعياري (0.85). وحصلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تطوير آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري (0.95). وجاءت بالرتبة

قبل الأخيرة الفقرة العاشرة التي تنص على "الاتصال إلكترونياً مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلباته" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.21). وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة الثامنة التي تنص على "تصميم موقع للمنظمة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.56)، وانحراف معياري (1.32).

نتائج السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي المقترح للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر مرؤوسيهم؟

للإجابة عن هذا السؤال اعتمد الباحث الخطوات الآتية:

1. **الخطوة الأولى:** الاطلاع على النماذج المعتمدة في تصميم البرامج التدريبية، لتكوين صورة واضحة عن هذه البرامج وخطوات بنائها، كما تم الاطلاع على نماذج متعددة من البرامج التدريبية من البرامج التدريبية في الدراسات السابقة مثل دراسة الخرابشة (2001)، ودراسة القداح (2003)، ودراسة الصغير (2003)، ودراسة أبو غزلة (2005)، ودراسة الهاجري (2006)، ودراسة الدغيم (2008)، فقد اشتملت تلك الدراسات على خطوات عملية تفيد في عملية تصميم البرنامج التدريبي المقترح، وفي ضوء ذلك أفاد الباحث من تلك الدراسات في إعداد برنامج تدريبي للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية.
2. **الخطوة الثانية:** تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين، وقد تم ذلك من خلال الاستبانة التي أعدها الباحث وطبقها على مجتمع الدراسة، وعدت جميع الفقرات ذات الأوساط الحسابية التي جاءت بدرجة تقدير عالية من وجهة نظر القادة والمرؤوسين، وهي التي يتراوح متوسطها بين (3.68 – 5) معياراً للحكم على الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين. التي يراد تطويرها

لديهم وفق البرنامج التدريبي الذي اقترحته هذه الدراسة، وقد بلـــغ عـــددها (88)، واســـتبعدت فقرتان وذلك لتدني درجة تقديرهما عن المعيار الذي وضع في هذه الدراسة، وقد بقي توزيـــع هذه الفقرات على مجالات الدراسة التسعة، كما هو موضح في الجدول (23).

الجدول (23)

الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى القادة التربويين

المجال	رقم الفقرة	فقرات البرنامج المقترح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
كفايات التخطيط التربوي	1	المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه	4.06	0.81	1.
	7	اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.	4.01	0.83	2.
	4	تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية	4.01	0.92	3.
	2	المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عملياً.	3.95	0.87	4.
	8	العمل على تشخيص واقع التخطيط أولا بأول	3.94	0.90	5.
	3	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية.	3.93	0.80	6.
	6	المقدرة على تحديد أولويات عملية التخطيط.	3.92	0.84	7.
	9	المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات التخطيط.	3.91	0.92	8.
	10	المقدرة على تقويم الخطط التربوية	3.91	0.81	9.
	5	المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط.	3.87	0.83	10.
كفايات التوجيه والقيادة	1	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة .	4.07	0.89	1.
	5	المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم.	4.23	0.81	2.
	7	المهارة في ممارسة القيادة التربوية.	4.21	0.78	3.
	6	إدارة مشكلات العمل وفق أسس علمية.	4.19	0.78	4.
	3	حسن استخدام التوجيه الرسمي مع العاملين	4.18	0.92	5.
	8	المقدرة على إدارة الوقت بفاعلية.	4.14	0.81	6.
	9	الفعالية في إدارة الاجتماعات.	4.14	0.85	7.
	2	ابتكار أفكار جديدة لمساعدة العاملين كلما دعت الحاجة.	4.13	0.87	8.
	10	المهارة في إدارة التغيير	4.05	0.79	9.
	4	حسن استخدام التوجيه غير الرسمي مع العاملين.	3.88	1.05	10.

المجال	رقم الفقرة	فقرات البرنامج المقترح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
كفايات التقويم	8	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم.	4.11	0.84	1.
	7	اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم	4.09	0.86	2.
	4	وضع معايير مناسبة لتقويم إنجاز الأعمال.	4.07	0.82	3.
	10	الموضوعية في تقويم أداء العاملين	4.02	0.88	4.
	6	توظيف نتاجات التقويم في تطوير العمل.	4.02	.92	5.
	3	المقدرة على تقويم خطط العمل بفعالية.	4.02	0.80	6.
	2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في التقويم.	3.99	0.77	7.
	1	معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه.	3.93	0.77	8.
	5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.	3.90	0.85	9.
	9	إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم.	3.71	0.96	10.
الكفايات الإدارية والفنية	5	تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية.	4.19	0.84	1.
	3	استخدام البيانات المتاحة قبل اتخاذ القرارات المهمة.	4.16	0.86	2.
	1	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.	4.15	0.78	3.
	2	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين.	4.11	0.73	4.
	8	دراسة المقترحات الفنية التي يقدمها العاملون.	4.07	0.93	5.
	9	امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية.	4.05	0.88	6.
	6	تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية.	4.03	0.89	7.
	4	الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.	4.03	0.89	8.
	7	ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.	3.97	0.89	9.
	10	بناء معايير الأداء الفني بمهارة.	3.91	0.79	10.
كفايات إدارة الموارد البشرية	3	توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.	4.16	0.96	1.
	10	استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين.	4.12	0.90	2.
	9	القدرة على قيادة الفرق التعاونية.	4.08	0.92	3.

المجال	رقم الفقرة	فقرات البرنامج المقترح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	4	استثمار الإمكانيات البشرية بفاعلية.	4.04	1.01	4.
	5	استخدام التقنية الحديثة في إدارة الموارد البشرية.	4.04	0.85	5.
	1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة.	3.93	0.80	6.
	8	المشاركة في تدريب الكوادر البشرية.	3.89	1.04	7.
	6	امتلاك مهارات إدارة الصراع.	3.84	0.91	8.
	2	تفويض الصلاحيات للعاملين.	3.83	0.96	9.
	7	إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.	3.81	0.98	10.
الكفايات الإدراكية (التصورية)	9	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	4.16	0.99	1.
	3	اقتراح خطط فعَّالة للتعامل مع الأزمات.	4.08	0.86	2.
	4	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	4.05	0.85	3.
	10	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.	4.04	0.85	4.
	8	الإلمام بالمفاهيم والاتجاهات التربوية الحديثة.	4.03	0.92	5.
	1	تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.	4.01	0.82	6.
	7	الإلمام بأهداف التربية بالنسبة للفرد والمجتمع.	3.99	0.90	7.
	2	وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.	3.90	0.84	8.
	6	تطويع الاتجاهات الفكرية لتلائم الفكر التربوي السائد.	3.86	0.90	9.
	5	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها	3.77	0.87	10.
الكفايات التكنولوجية	2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة.	4.10	0.86	1.
	4	تطوير آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر.	4.01	0.90	2.
	3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.	4.01	0.96	3.
	5	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار.	3.92	0.93	4.
	7	متابعة مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.	3.87	0.93	5.
	1	امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	3.86	0.96	6.

المجال	رقم الفقرة	فقرات البرنامج المقترح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	6	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني بالبحث المعلوماتي.	3.84	0.99	7.
	9	إعطــاء دلالات واضــحة لمؤشــرات النجــاح فــي المجــالات المختلفة.	3.82	0.89	8.
الكفايات الإنسانية	7	رفع الروح المعنوية للعاملين	4.34	0.84	1.
	5	احترام الأفكار والآراء المطروحة بحياديَّة.	4.26	0.88	2.
	3	الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين.	4.23	0.80	3.
	9	إشعار كل فرد في المنظمة بأهميته والحاجة إليه.	4.23	0.92	4.
	2	فهم الخصائص النفسيَّة للعاملين وتفهم مشاعرهم.	4.22	0.89	5.
	1	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.	4.16	0.90	6.
	6	الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية.	4.13	1.00	7.
	4	المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين.	4.09	0.99	8.
	10	الموازنة بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.	4.09	0.97	9.
	8	إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصَّة بالمنظمة.	4.08	0.98	10.
كفايات الاتصال	5	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	4.20	0.83	1.
	6	المقدرة على تفسير المواقف بطريقة صحيحة.	4.09	0.86	2.
	8	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع.	4.08	0.81	3.
	3	إتقان مهارات الاتصال الرسمي.	4.06	0.80	4.
	7	إتقان مهارات التفاوض والإقناع.	4.06	0.85	5.
	1	المقدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال الفعَّال.	3.97	0.77	6.
	9	المشاركة الفعَّالة في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.	3.93	0.90	7.
	2	استخدام نظام متطور للاتصال مع العاملين.	3.89	0.96	8.
	10	المقدرة على بناء أدوات علميَّة لاستطلاع الآراء عن وضع التربية في المنطقة التي يعمل بها.	3.84	0.89	9.
	4	إتقان مهارات الاتصال غير الرسمي.	3.75	0.99	10.

3. **الخطوة الثالثة:** بناء البرنامج التدريبي في ضوء نتائج الجدول (23)، واعتماداً على تحليل نتائج الأداة والخاصة بالاحتياجات التدريبية، والاطلاع على الأدب المتعلق ببناء البرامج التدريبية، والأدب المتصل بالكفايات الإدارية المرتبطة بالتدريب، وبعد ذلك أعد البرنامج الذي اشتمل على العناصر الآتية:

أولا: اسم البرنامج:

"برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية".

ثانياً: أهداف البرنامج:

يهدف هذا البرنامج إلى تطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين الملتحقين به، وذلك من خلال:

1. تنمية كفايات القادة التربويين المتعلقة بالتخطيط التربوي الفاعل ورسم السياسات العامة والمقدرة على إيجاد الحلول المناسب لمشكلات التخطيط.
2. تمكين القادة التربويين من ممارسة كفايات التوجيه والقيادة واتخاذ القرار وفق المنهجية العلمية السليمة، ومواجهة المشكلات والأزمات التربوية وإدارتها فق أسس علمية صحيحة.
3. تزويد القادة التربويين بأساليب المتابعة والتقويم، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو العدالة والموضوعية في التقويم.
4. إكساب القادة التربويين أساليب الإشراف الفني، واستخدام وسائل الاتصال في العملية الإدارية التربوية.
5. تطوير كفايات القادة التربويين في الموارد البشرية، وتعريفهم بأسس وأساليب إعداد البرامج والنشاطات التي تثري المنهاج.

6. تطوير كفايات القادة التربويين في الكفايات الإدراكية التصورية ووضع الأهداف والخطط الإستراتيجية والرؤى المستقبلية للمنظمة .
7. إكساب القادة التربويين الكفايات التكنولوجية وكيفية توظيفها في الإدارة التربوية.
8. تنمية الكفايات الإنسانية للقادة التربويين وأساليب التعامل الإنساني ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين في المنظمة.
9. تطوير كفايات القادة التربويين في الاتصال ومهارات الحوار الفعال مع أفراد المنظمة.

ثالثاً : فلسفة البرنامج:

تقوم فلسفة هذا البرنامج على أن التنمية والتطوير شرطان أساسيان لنجاح أية منظمة، وجزء لا يتجزأ من السياسة التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت، وتقوم بانتهاجها وتنفيذها وفقاً لخطوات محددة وبطريقة صحيحة، لتحقيق التنمية والتطوير في كفايات القادة التربويين وبما يؤدي لتحسين العملية التعليمية.

رابعاً: محتوى البرنامج التدريبي:

الجدول (24)

محتوى البرنامج التدريبي من الموضوعات والمفردات التدريبية في صورته النهائية

الموضوع التدريبي	الأهداف	المفردات	أسلوب التدريب	الوسائل والأجهزة
كفايات التخطيط التربوي	تنمية كفايات القادة التربويين المتعلقة بالتخطيط التربوي الفاعل ورسم السياسات العامة والمقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات التخطيط.	– مفهوم التخطيط التربوي. – أهداف التخطيط التربوي وأسسه. – رسم السياسات العامة للخطط التربوية. – أساليب تقويم الخطط التربوية.	– العصف الذهني. – المحاضرة. – الندوات والمؤتمرات	– جهاز العرض. – الاستقصاء الجماعي.

الموضوع التدريبي	الأهداف	المفردات	أسلوب التدريب	الوسائل والأجهزة
كفايات التوجيه والقيادة	تمكين القادة التربويين من كفايات التوجيه والقيادة واتخاذ القرار وفق المنهجية العلمية السليمة، ومواجهة المشكلات والأزمات التربوية وإدارتها فق أسس علمية صحيحة.	- مفهوم القرار التربوي، ومهارة إصداره. - القيادة التربوية. - إدارة مشكلات العمل وفق أسس علمية.	- المحاضرة. - التطبيقات العملية. - العمل في مجموعات.	- الشفافيات. - اللوحات المغناطيسية.
كفايات التقويم	تزويد القادة التربويين بأساليب المتابعة والتقويم، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو العدالة والموضوعية في التقويم.	- مفهوم التقويم وعناصره وأسسه. - أساليب التقويم الحديثة. - تقويم العاملين ومعاييره. - استخدام التقويم للتطوير.	- التدريب الافتراضي. - المحاضرة. - الزيارات التبادلية.	- اللوحات المغناطيسية. - أفلام الفيديو التدريبية.
الكفايات الإدارية والفنية	إكساب القادة التربويين أساليب الإشراف الفني، واستخدام وسائل الاتصال في العملية الإدارية التربوية.	- استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل. - تشخيص المشكلات الإدارية والفنية بفاعلية. - السياسات التربوية. - مهارة استخدام الحاسوب في الإدارة.	- لعب الأدوار. - الحالة التدريبية. - التدريب الذاتي.	- أقراص CD - أجهزة الحاسب. - أفلام الفيديو التدريبية.
كفايات إدارة الموارد البشرية	تطوير كفايات القادة التربويين في الموارد البشرية، وتعريفهم بأسس وأساليب إعداد البرامج والنشاطات التي تثري المنهاج.	- توصيف الوظائف المختلفة. - إدارة الصراع في المؤسسات. - طرق إعداد البرامج التدريبية. - قيادة الفرق التعاونية.	- العمل في مجموعات. - التطبيقات العملية. - المباريات.	- اللوحات المغناطيسية. - الشفافيات.
الكفايات الإدراكية (التصورية)	تطوير كفايات القادة التربويين في الكفايات الإدراكية التصورية للأزمات ووضع الأهداف	- إدارة الأزمات في المنظمات. - الثقافة التنظيمية للمنظمات. - الإبداع الوظيفي.	- المؤتمرات. - المحاضرة. - الاستقصاء الجماعي.	- جهاز العرض. - أفلام الفيديو.

الموضوع التدريبي	الأهداف	المفردات	أسلوب التدريب	الوسائل والأجهزة
	والخطط الإستراتيجية والرؤى المستقبلية للمنظمة وفق إدارة الجودة الشاملة.	- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.		
الكفايات التكنولوجية	إكساب القادة التربويين الكفايات التكنولوجية وكيفية توظيفها في الإدارة التربوية.	- مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة. - طرق توظيف وسائل التكنولوجيا في الإدارة. - الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات الصلة بالمنظمة.	- التطبيقات العملية. - الحالة التدريبية. - العمل في مجموعات.	- أجهزة الحاسوب. - أقراص CD
الكفايات الإنسانية	تنمية الكفايات الإنسانية للقادة التربويين وأساليب التعامل الإنساني ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين في المنظمة.	- مفهوم الفروق الفردية. - أساليب التعامل مع الآخرين. - مبادئ الديمقراطية في العمل.	- المحاضرة. - الندوات. - الاستقصاء الجماعي.	- الشفافيات. - جهاز العرض.
كفايات الاتصال.	تحسين كفايات القادة التربويين في الاتصال ومهارات الحوار الفعال مع أفراد المنظمة.	- مفهوم الاتصال الفعّال. - مهارات الاتصال الرسمي وغير الرسمي. - تفعيل النشاطات الاجتماعية للمؤسسات. - مهارات التفاوض والإقناع	- الزيارات التبادلية. - المباريات. - اللقاءات التربوية.	- أفلام الفيديو. - أقراص CD - أجهزة الحاسب.

* تحدد الساعات التدريبية لجنة التدريب.

خامساً: أساليب التدريب:

- العمل في مجموعات.
- لعب الأدوار.
- المحاضرة.
- الحالة التدريبية.

- الزيارات التبادلية.
- العصف الذهني.
- التطبيقات العملية.
- الندوات والمؤتمرات واللقاءات التربوية.
- المباريات.
- التدريب الافتراضي.
- التدريب الذاتي.
- أسلوب الاستقصاء الجماعي.

سادساً: النشاطات التدريبية:

- المحاضرات النظرية.
- زيارة المؤسسات التربوية.
- إجراء الدراسات والأبحاث التربوية.
- الندوات المفتوحة.

سابعاً: الوسائل والأجهزة والأدوات التقنية:

- أفلام الفيديو التدريبية.
- اللوحات المغناطيسية.
- أجهزة الحاسب الآلي.
- الشفافيات.
- جهاز العرض Data Show.
- أقراص CD + الأقراص المرنة.

ثامناً: المدربون:

- أساتذة الجامعة من ذوي الخبرة في مجال التدريب.
- مدربون من إدارة التدريب.
- مدربون من المراكز التدريبية المتخصصة من القطاع الخاص.

تاسعاً: مؤهلات المدرب:

- شهادة الدكتوراه.
- شهادة الماجستير.
- خبرة تربوية قيادية.
- خبرة تربوية تدريبية طويلة.

عاشراً: فئات المتدربين المستهدفة بالبرنامج:

- فئة القادة التربويين وهم مديرو الإدارات في المناطق التعليمية والمراقبين
- فئة المرؤوسين وهم رؤساء الأقسام.

أحد عشر: عدد المتدربين في كل شعبة تدريبية:

- (20) متدرباً.

ثاني عشر: مدة البرنامج ووقته:

- (42) ساعة تدريبية.
- (9) ساعات أسبوعياً.
- (3) ساعات في اليوم التدريبي في الفترة المسائية، تتخللها استراحة.
- (3) أيام في الأسبوع.
- (5) أسابيع.

ثالث عشر: مكان تنفيذ التدريب:

- مركز إدارة التدريب في الوزارة.
- مركز التدريب في جامعة الكويت.
- المعهد الوطني للتدريب.

رابع عشر: أساليب الحوافز المادية والمعنوية:

- شهادة اجتياز للبرنامج.

- شهادة حضور.
- اعتماد اجتياز الدورة لغايات الترقية لمواقع متقدمة.
- منح علاوة مادية مناسبة.
- منح الأفضلية في تسلم المواقع بوضع نقاط لها.
- الإرسال في بعثة أو دورة خارجية.

خامس عشر: عناصر الكلفة المالية:

- تكلفة عدد المتدربين.
- مكافآت المدربين.
- أجور المدربين.
- مصروفات المتدربين.
- الكوادر الإدارية الإشرافية على التدريب.
- اللوازم والقرطاسية.
- المطبوعات.
- البرامج الحاسوبية.
- مواصلات المتدربين.
- خدمات المدربين، والمتدربين، والكوادر الإدارية (الضيافة).
- أجور أماكن التدريب.

سادس عشر: أساليب تقويم أداء المتدربين تعتمد على:

- الاختبارات.
- التطبيقات العملية.
- تقارير الزيارات الميدانية.
- إجراء البحوث والدراسات التربوية.

- الانتظام والحضور.
- إعداد مشروع عملي للإدارة التي يعمل فيها.

الفصل الخامس

مناقشة النتائـــج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائـــج والتوصيات

اشتمل هذا الفصل على مناقشة لنتائج الدراسة، فضلاً عن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء النتائج، وعلى النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاحتياجات ككل (4.10)، وقد جاء مجال الكفايات الإنسانية بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.31)، وانحراف معياري (0.71)، تلاه في الرتبة الثانية مجال كفايات التوجيه والقيادة بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وانحراف معياري (0.62)، وجاء بالرتبة الثامنة قبل الأخيرة مجال كفايات إدارة الموارد البشرية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.04) وانحرافه المعياري (0.68)، أما مجال الكفايات التكنولوجية، فقد جاء بالرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.79).

وتدل هذه النتيجة على وجود حاجة حقيقية للكفايات الإدارية ورغبة أكيدة في اكتسابها من القادة التربويين، حتى يتمكنوا من تطوير العملية التربوية في مختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت. وقد يعود السبب في ذلك للخبرة القليلة لهؤلاء القادة في الإدارة، لذا فهم بحاجة إلى التدريب على الجوانب التطويرية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود حاجة للقادة التربويين لمثل هذه الكفايات، وذلك لأن وزارة التربية عادة ما تقدم التدريب للفئات الإدارية من مديرين ومعلمين وغيرهم، وتهمل فئة القادة لأنهم في قمة هرم الإدارة في وزارة التربية الكويتية، بافتراض أنهم متمكنون من هذه الكفايات، ويحتلون مواقع قيادية في المناطق التعليمية.

وجاء مجال الكفايات الإنسانية بالرتبة الأولى، إذ يمثل درجة عالية في الاحتياجات التدريبية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن وظيفة القادة التربويين تتطلب بالدرجة الأولى امتلاكهم للكفايات الإنسانية التي تعطيهم مقدرة وكفاية عاليتين في الاتصال والتعامل مع العاملين في المناطق التعليمية من موظفين ومديرين ومعلمين، وهذا يعطي للكفايات الإنسانية الأهمية الحيوية لوصول القائد التربوي درجة الإتقان والجودة في عمله. وربما تعزى هذه النتيجة إلى إدراك القادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت إلى أهمية هذه الكفايات في تحقيق مصلحة العملية التربوية وتحسين أداء العاملين، وانعكاس ذلك على العملية التربوية بشكل عام.

ومع أن مجال الكفايات التكنولوجية جاء في الرتبة الأخيرة لكنه جاء بدرجة احتياج تدريبي عالية، وقد يعود هذا إلى حداثة التكنولوجيا كمدخل مهم من المداخل الإدارية واكتسابه يمثل كفاية مهمة وضرورية من الكفايات الإدارية اللازمة للقادة التربويين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية الكويتية بتدريب القادة التربويين على الكفايات التكنولوجية مقارنة مع الكفايات الأخرى، وتوافر برامج التدريب على المهارات والكفايات التكنولوجية في مختلف قطاعات التربية. كما أن كفايات استخدام التكنولوجيا الحديثة أصبحت ضرورة مهمة من ضرورات الوظيفة القيادية، وثقافة حياتية يحاول جميع الأفراد إكتسابها، وبخاصة القادة التربويين.

لقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الجابر (Al-jaber, 1996) عندما أظهر المديرون والمديرات احتياجاتهم إلى التدريب، واتفقت مع دراسة بفاو (Pfau, 1997) التي توصلت

إلى أن جميع مجالات الدراسة عدت احتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس. واتفقت كذلك مع دراسة ديوسنب (Dewsunp, 1998) التي دلت نتائجها على أن المديرين أشاروا إلى حاجتهم إلى التدريب الإضافي في جميع المجالات التدريبية. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة الطراونة (2000) التي توصلت نتائجها إلى أن الحاجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك كانت بدرجة كبيرة،

واتفقت نتائج هذا السؤال كذلك مع نتائج دراسة كنعان (Kanan, 2005) التي أشارت إلى أن معظم رؤوساء المناطق التعليمية في فلسطين يفتقرون للكفايات والمهارات الأساسية لأداء مهماتهم بشكل فاعل، واتفقت مع دراسة العصفور (2006) التي كان من أهم نتائجها مجئ تقدير الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة في مجالات الشؤون الفنية والشؤون المالية واللوازم والشؤون الإدارية، واتفقت مع نتائج دراسة علوي وسعيد والنجاشي (2006) إذ كان من أهم نتائجها أن درجة الاحتياجات التدريبية في مجال استخدام التكنولوجيا في التعليم كانت كبيرة جداً، وكان تقدير مديري المدارس بدرجة كبيرة للاحتياجات التدريبية، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة جرادات (2008) التي توصلت إلى أن تقديرات المديرين لمجالات الاستبانة جاءت بدرجة كبيرة

واختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة العجاج (2001) التي توصلت إلى أن غالبية المهارات التدريبية تعد احتياجات تدريبية بدرجة متوسطة، كما وإختلفت مع نتائج دراسة أبو كتة (2002) التي توصلت إلى أن حاجة المديرين والمديرات إلى التدريب كانت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة. وإختلفت كذلك مع نتائج دراسة يدك (2005) التي أظهرت نتائجها أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم، وقد يعود سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئتي الدراستين وعينتهما، كما إختلفت نتائج هذه السؤال مع دراسة الدويك (2007) التي كان من أهم

نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلميهم كانت مرتفعة، وقد يعود السبب في هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة.

أما من حيث المجالات، فقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الهدهود (1991) بمجئ المجال الإنساني بالرتبة الأولى في كلتا الدراستين، واتفقت كذلك مع دراسة شاهين (Shahin, 1998) التي أظهرت نتائجها أن الكفايتين الأكثر إجماعا عليهما من قبل المستجيبين هما: المدير بصفته شخصاً، والديمقراطية الشخصية، وهما من ضمن المجال الإنساني.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين؟

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (13) أن درجة الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاحتياجات التدريبية للأداة ككل (3.92) بانحراف معياري (0.68)، وقد جاء مجال الكفايات الإنسانية بالرتبة الأولى إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.06) بانحراف معياري (0.91) وجاء مجال الكفايات الإدارية والفنية بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري (0.76)، وجاء بالرتبة الثامنة قبل الأخيرة مجال كفايات التخطيط التربوي، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.85) وانحرافه المعياري (0.72)، أما مجال الكفايات التكنولوجية، فقد جاء بالرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.88).

ويلاحظ اتفاق المرؤوسين مع القادة التربويين في تقدير الاحتياجات التدريبية لهؤلاء القادة، وقد يعود ذلك إلى اشتراك كل من المرؤوسين والقادة التربويين بالهموم والآمال والحاجات، كما أن تشابه البيئة والظروف المادية والوظيفية أدى إلى تشابههم في تحديد الاحتياجات.

وقد يعزى ذلك إلى إحساس المرؤوسين العاملين مع القادة التربويين بضرورة تزويد هؤلاء القادة ببرامج تدريبية في الجوانب الإدارية المتعددة، لما لهذا من أثر في تطوير العاملين وانعكاس ذلك على العملية التربوية.

وقد اتفقت نتائج السؤال الثاني مع نتائج دراسات كل من كنعان (Kanan, 2005)، والعصفور (2006)، وعلوي وسعيد والنجاشي (2006)، وجرادات (2008). واختلفت مع نتائج دراسات العجاج (2001)، وأبو كتة (2002)، ويدك (2005)، والدويك (2007).

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي المقترح للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر مرؤوسيهم؟

تم بناء البرنامج التدريبي في ضوء نتائج السؤالين الأول والثاني، المتعلقة بالاحتياجات التدريبية، فضلاً عن الاطلاع على الأدب المتعلق ببناء البرامج التدريبية وفق عناصرها المختلفة، والأدب المتصل بالكفايات الإدارية المرتبطة بالتدريب، واشتمل البرنامج على اسم البرنامج وأهدافه وفلسفته ومحتوى البرنامج وأساليب التدريب والنشاطات التدريبية والوسائل والأجهزة والأدوات التقنية والمدربون ومدة البرنامج ومكان البرنامج ووقته وأساليب تقويم المتدربين.

وتبدو أهمية التدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية في كونه يؤدي إلى تحسين الأداء، وتأهيل القادة التربويين على مختلف مستوياتهم حتى يقوموا بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، ومما يزيد من أهمية البرنامج التدريبي أن القائد التربوي إذا ما توفرت لديه القناعة بحاجته للتدريب، فإن ذلك سيؤدي به إلى تقبل التدريب، والاستفادة منه.

كما أن فاعلية الأداء الفردي، والجماعي، وكفاءته، وأداء المنظمة بشكل عام يتوقف على قدرة الأفراد العاملين فيها على أداء مهماتهم بفاعلية، وتوافر الرغبة لديهم للقيام بذلك، ويزيد

التدريب بدوره من قدرات الأفراد، ومهاراتهم، مما يزيد من رغبة العاملين في العمل، ويحفزهم على ذلك، فالتدريب يسهم بتزويد الفرد بالمعلومات والمهارات والأفكار، ويمثل فرصة ذهبية تتاح للقادة للانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل.

واشتمل هذا البرنامج التدريبي المقترح على الكفايات الإنسانية، إذ تفيد هذه الكفايات القادة التربويين في فهم الخصائص النفسيَّة للعاملين وتفهم مشاعرهم، وتنمية مهاراتهم في احترام الأفكار والآراء المطروحة من العاملين، وإشراكهم في صنع القرارات الخاصَّة بالمنظمة، كما يسهم البرنامج في تطوير كفايات التوجيه والقيادة، التي تعمل على تمكين القادة التربويين من اتخاذ القرار وفق المنهجية العلمية السليمة، ومواجهة المشكلات والأزمات التربوية وإدارتها.

كما يؤهل البرنامج القادة التربويين في الكفايات الإدارية والفنية، إذ تسهم هذه الكفايات في إكسابهم أساليب الإشراف الفني، واستخدام وسائل الاتصال في العملية الإدارية التربوية، ويعمل البرنامج التدريبي على تطوير كفايات إدارة الموارد البشرية لدى القادة التربويين، من خلال تزويدهم بمهارات إدارة الصراع في المؤسسات، وطرق إعداد البرامج التدريبية، لتنمية العاملين وقيادة الفرق التعاونية.

كما يعمل البرنامج التدريبي على تطوير الكفايات الإدراكية (التصورية) التي تسهم في إكساب القادة التربويين الرؤى التصورية للأزمات ووضع الأهداف والخطط الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة وفق إدارة الجودة الشاملة، وتطوير الكفايات التكنولوجية التي تعمل على إكساب القادة التربويين مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوظيفها في الإدارة التربوية، أما عن كفايات الاتصال فإنها تعمل على تحسين قدرات القادة التربويين في الاتصال ومهارات الحوار الفعال مع أفراد المنظمة، وتطوير مهاراتهم في تفعيل النشاطات الاجتماعية للمؤسسات.

واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الخرابشة (2001) إذ تم بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الإتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية. ونتائج دراسة الصغير (2003) التي تم في ضوئها بناء برنامج تدريبي مقترح، لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد، بالاعتماد على أولويات الاحتياجات التدريبية التي كشفت عنها أداة الدراسة، ودراسة بني مصطفى (2004) التي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، ونتائج دراسة أبوغزلة (2005) التي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، ونتائج دراسة الهاجري (2006) التي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ونظر معلميهم، ونتائج دراسة الدغيم (2008) التي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح في ضوء الواقع التدريبي للقادة التربويين، واحتياجاتهم التدريبية في ضوء ممارستهم للمعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال.

التوصيات:

1. اعتماد البرنامج التدريبي المقترح الذي تم بناؤه في هذه الدراسة في تدريب القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية.
2. إجراء مسح للاحتياجات الإدارية والتدريبية للقادة التربويين بين الحين والآخر للتثبت من عدم وجود احتياجات تشكل أضراراً كبيرة في ممارسات القادة في مختلف المواقف الإدارية والتربوية.

3. العمل على توعية القادة التربويين بأهمية العلاقات الإنسانية وتدريبهم عليها في العمل الإداري لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
4. وضع معايير جديدة تبنى على أساس الكفايات الإدارية في عملية اختيار القادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت.
5. إجراء دراسة ميدانية لتعرّف درجة فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت.
6. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية لمختلف القطاعات الوظيفية في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت، (2008). **إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق**، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

أبو شيخة، نادر أحمد، (2010). **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو علام، رجاء محمود. (2004). **التعلم أسسه وتطبيقاته**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أبو غزلة، محمد أحمد، (2005). **بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان، الأردن.

أبو كتة، فاطمة (2002). **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الاساسية والثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المديرين في محافظة الخليل**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس: فلسطين.

احمد، احمد إبراهيم. (2001). **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

احمد، احمد إبراهيم. (2002). **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**. القاهرة: دار الفكر.

احمد، حافظ وحافظ، محمد. (2003). **إدارة المؤسسات التربوية**. القاهرة: عالم الكتب.

بطاح، أحمد وسعود، راتب .(1994). أساليب تدريب مدير المدرسة الأردني واقعها وسبل تطويرها. **دراسات**، 8 (17) : 41 – 68.

بني مصطفى، هاني محمود رشدي، (2004). **بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية،** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

توفيق، عبد الرحمن، (2007). **العملية التدريبية،** القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة،

جامل، عبد الرحمن عبد السلام، (2001). **الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي،** عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.

جرادات، حسن محمد، (2008). **تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لتلبية البرامج التدريبية لمتطلبات اقتصاد المعرفة لمعلمي الصفوف الثلاثة الأولى،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الحرّ، عبد العزيز محمد. (2007). **أدوات مدرسة المستقبل (1): القيادة التربوية.** المركز العربي لدول الخليج العربي.

حسن، محمد عبدالغني، (2003). **دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب،** القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

حسونة، فيصل، (2008). **إدارة الموارد البشرية،** عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الحلبي، إحسان وسلامة، مريم. (2004). "تنمية الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظام الاعتماد الأكاديمي". **بحث مقدم في ورشة عمل طرق تفعيل وثيقة الآراء للأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي،** 21 ابريل، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز.

الحميري، باسم، (2009). **التدريب الفعال منهجي وتطبيقي،** عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخاطر، فايز، (2010). **إستراتيجية التدريب الفعال،** عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الخرابشة، عمر محمد عبدالله، (2001). **بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية،** (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

الخليفات، عصام عطاالله، (2010). **تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية،** عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الدغيم، أحمد عبد الكريم، (2008). **فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة،** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الدويك، بدر ناصر، (2007). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التعليمية بدولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلميهم،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

رضا، هاشم حمدي، (2010). **التدريب والتأهيل الإداري**، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع،

الزغول، عماد عبدالرحيم. (2006). **نظريات التعلم**. عمان: دار الشروق.

زهران، حامد عبد السلام. (2001). **علم النفس الاجتماعي**. عالم الكتب: القاهرة.

الزيادي، عادل رمضان .(1999). **تدريب الموارد البشرية**. القاهرة: مكتبة عين شمس.

السالم مؤيد والصالح، عادل .(2002). **إدارة المواد البشرية: مدخل استراتيجي** . إربد : عالم الكتب الحديث.

السالم، مؤيد سعيد. (2009). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي**. الشارقة: مكتبة الجامعة وعمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

السحيمي، صلاح ملهي (2001). **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الشرقاوي، أنور محمد. (2010). **التعلم نظريات وتطبيقات**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

شرقاوي، عبدالهادي. (2007). **التعلم نظريات وتطبيقات**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الصغير، كليب أحمد عبد الله، (2003). **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد، (2003). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،** عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع،

الطراونة، خليف يوسف، (2000). تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، **مؤتة للأبحاث والدراسات،** 15(3)، 30-55.

الطعاني، حسن أحمد، (2002). **التدريب مفهومة وفعالياته: أثر برنامج تدريبه وتقويمها:** دار الشرق للنشر والتوزيع. عمان.

الطعاني، حسن أحمد، (2007). **التدريب الإداري المعاصر،** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009). **تنمية الموارد البشرية،** اربد: عالم الكتب الحديث،

عابدين، محمد. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبدالهادي، جودت. (2007). **نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية**. عمان: دار الثقافة.

العجاج، فهد سليمان، (2001). **تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية التربية، اربد، الأردن.

العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين، (2010). **الوظائف الإستراتيجية في إدارة المــوارد البشرية.** عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع

العزاوي، نجم، (2009). **التدريب الإداري،** عمان: دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع.

العصفور، محمد بخيت، (2006). **تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكوميــة فــي دولة الكويت من وجهة نظرهم،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربــد، الأردن.

عطيوي، جودت، (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظريــة وتطبيقاتهــا العمليــة،** عمان: الدار العلمية الدولية للثقافة والنشر.

علما، أسامة محمد. (2004). "الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديــدها". **مــؤتمر الاستــشارات والتدريب 4- 9 ابريل، مؤتمر عقد في المنظمة العربية للتنمية الإدارية،** القاهرة، مصر.

علوي، احمد وسعيد، عبدالحميد والنجاشي، إبراهيم، (2006). **الاحتياجــات التدريبيــة لمــديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية،** استرجع من موقع
www.altarbiapress.net/show.php?action=view&fileName...pdf

العنزي، مرضي بن عواد، (2008). **الاحتياجات التدريبية لمديري المــدارس شــمال المملكــة العربية السعودية كما يراها المشرفون والمديرون أنفــسهم،** (رســالة ماجــستير غيــر منشورة)، جامعة اليرموك، اربد الأردن.

غنيمات، محمد عبد القادر، (1990). **المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهــا مــديرو القــرى النائية في الأردن،** (رســـــالة ماجســـتير غير منشورة)، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

الفارس، سليمان خليل، وملدعون، عيسى شحاده، ومباركــة، يــسرى، (2000)، **إدارة المــوارد البشرية والأفراد،** دمشق: منشورات جامعة دمشق.

القحطاني، محمد دليم، (2008). **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل**. الرياض: مكتبة العبيكان.

القداح، محمد ابراهيم، (2003). **الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين بناء أنموذج مقترح**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم، (2010). **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،

قطيشات، ليلى، (2004). **الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم، (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **المجلة التربوية**، العدد (57): 42-78، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.

مرزا، هند بنت محمود، (2004). **برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية لدول الخليج العربية**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود: الرياض، المملكة العربية السعودية.

المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، (2001). **دورة تدريبية حول استراتيجيات التدريب وتوجهاته الحديثه وأساليبه المعاصرة**. الدوحة، قطر.

مقابلة، عاطف يوسف مصطفى، (1994). **تقويم الحاجات الإدارية والفنية لمعلمي التربية الرياضية في المرحلة الأساسية في محافظة اربد**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الناقة، محمود كامل، (1997). **البرنامج التعليمي القائم على الكفايات – أسسه وإجراءاته**. القاهرة : سعد للنسخ والطباعة.

النجار، حسن عبدالله، (1997). **مدى توافر الكفايات التقنية التعليمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في الأردن وممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين أنفسهم**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الهاجري، برجس فالح، (2006). **بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الهدهود، دلال عبد الواحد، (1991). الكفايات الأساسية لمديرة المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت، **دراسات تربوية**، المجلد 7 العدد (37): 25– 39.

الهندي، وحيد بن احمد، (1993). واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية استطلاعية، **الإدارة العامة**، العدد (79): 22- 55، الرياض.

الهيتي، خالد عبد الرحيم .(2003). **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي**. اليمن : دار حامد.

وزارة التربية الكويتية، (1998). **إستراتيجية مستقبلية أولية لتطوير التربية في دولة الكويت حتى عام 2020**. الكويت: مطابع الرسالة.

وزارة التربية الكويتية، (2006). **قطاع الشئون الإدارية، قرارات وزارية**. الكويت، وزارة التربية.

الوليد، بشار يزيد، (2009). **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

ياغي، محمد عبدالفتاح، (2003). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، عمان: مطابع الأندلس.

يدك، علي محمد جميل، (2005). **الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Al-jaber, Z. (1996). The leadership requirements of secondary school principals in Kuwait, **Journal of Educational Administration**, 34(4), 24-38.

Al-Kheder, Othman M. (2007). Leadership competencies as perceived by the leaders and their subordinates in Kuwaiti public and private Sectors. **Journal of the gulf & Arabian peninsula studies**, 33, (127), p59-59.

Armstrong, M. (2006). **A handbook of human resource management practice**, London: Kogan Page Limited.

Baker, G., A., (1999). **Leadership competency assessment instrument**. (4th revision). Cary, NC: College Planning Systems.

Calvin J. (2009). We are better prepared to help our leaders grow and develop within the first 60 days. **Training Trends**, 12, (4): 12- 16.

Gardon, C. (1998). Making difference by managing dilemmas. UNITEC Institute of Technology, **Research Information for Teachers**, 1(13): 21- 27.

Casio, W. (1995). **Managing human resources**, New York: Mc Graw Hill, lnc.

Charney, C. & Conway, K. (2000). **The trains tool kit**. New York: American Management Association

Dewsunp, E. (1998). Status of the vocational standards for program administration and training needs of secondary directors in Utah, **Dissertation Abstracts International,**.49 (1): 8-9.

Dowdle, M. (2000). The knowledge and skills required of effective school administrative as perceived by elementary school principals within the stat of Alabama**. Education Leadership,** 59 (8): 36-42.

Foot, M & Hook, C. (1999). **Introduction human resource management**. London: FT Pitman.

Glueek, W. (1978). **Personnel: Adiagnostic approach**, New York: Harcourt Brace College Publishers.

Good, S. (2002**). Principle of management: An Analysis of managerial functions**, New York: McGraw- Hill Book Co.

Houston, W & Howsam, R. (1992). **Competency based teacher education Chicago:** Progresses Problem & Prospect science Research Associated inc.

Kanan, H. (2005). Assessing the roles and training needs of educational superintendents in Palestine, **Journal of Educational Administration;** 16, (3): 154- 157.

Kristy, J. (2010). Training effective leaders. **Dale Carnegie & Associates**, (212) 34- 41.

Mangier, J & Arnne, W. (1991). Responsibilities and qualifications of the chief academic officer: past present and future**, Journal of Higher Education Management**, 1, (1): 11- 8.

Mathis, R & Jackson, J. (1998). **Personal human recourses management**, Minneapolis: West Publishing.

McDonald, E. (1995). The relation for competence based program education for teaching**, Journal of the Association of Teachers in Colleges and Departments of Education**. 3, (13): 22- 27.

Parks, D. (1996). **Perception of the importance and value of Catholic school leadership competencies**. Doctoral Dissertation, Boston College

Pfau, R. (1997**).** Training need of head teacher in Uganda, **Eric** (Digest Series No: SP 037150), USA: from Educational Resources Information Center (Decumbent Reproduction Service No: ED 405293).

Robbins, S.P. (1983). **Organizational behavior: Concepts, controversies and applications** . Englewood Cliffs, NJ :Prentice Hall lnc.

Shahin, Ali, E. (1998). Preparing school leader for the twenty first century: competencies for the Turkish elementary principals. **Dissertation Abstract International**, 59, (5): 1421- A.

Sharples, Russell, H., (2002). **The importance of leadership competencies perceptions of North Carolina community college presidents.** Doctoral Dissertation, North Carolina State University, North Carolina, USA.

Training program. (2004). **Management competencies**, www.businessskillstraining.com.uk/bst-map.htm,yahoo.

University of North Carolina. (2006). **Department competencies.** Retrieved marc, 13, 2010, from http / www. Unca. Edu/hr/form/carteerbanding/ competencies man.

Wood, w. (1992). **Ways of training first edition, pilgrims**, Longman resource Book, London.

الملحق (1)

استبانة الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية بصيغتها الأولية

السيد الفاضل الدكتور: ....

المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان "**بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية**"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ بناء استبانة " تحديد الاحتياجات التدريبية".

ونظرًا لما نعهده فيكم من معرفة واسعة وخبرة طويلة وكفاءة مشهودة في مجال تخصصكم؛ أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجيًا تفضلكم ببيان رأيكم بصدد فقراتها من حيث ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه، وصلاحها لأغراض الدراسة، أم بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، علمًا بأن البدائل هي: عالية جدًا، عالية، متوسطة، قليلة، وقليلة جدًا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحث

جعفر الحداد

استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت

المجال	التسلسل	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل		التعديل المقترح
			منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	تحتاج	لا تحتاج	
كفايات التخطيط التربوي	1.	المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه.							
	2.	المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عملياً.							
	3.	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية.							
	4.	تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية.							
	5.	المقدرة على اختيار البدائل في العملية التخطيطية.							
	6.	المقدرة على تحديد أولويات العملية التخطيطية.							
	7.	اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.							
	8.	يعمل على تشخيص واقع التخطيط أولا بأول.							
	9.	المعالجة المستمرة لمشكلات التخطيط.							
	10.	المقدرة على تقويم الخطط التربوية.							
كفايات التوجيه والقيادة	1.	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة .							
	2.	ابتكار آفاق جديدة للعاملين نحو العمل كلما دعت الحاجة.							
	3.	استخدام التوجيه الرسمي مع العاملين.							
	4.	استخدام التوجيه غير الرسمي مع العاملين.							
	5.	المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم.							
	6.	إدارة مشكلات العمل وفق أسس علمية							
	7.	المقدرة على ممارسة القيادة التحويلية.							

المجال	التسلسل	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل		التعديل المقترح
			منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	تحتاج	لا تحتاج	
	8.	المقدرة على إدارة الوقت.							
	9.	المقدرة على إدارة الاجتماعات.							
	10.	المقدرة على إدارة التغيير.							
كفايات التقويم	1.	استيعاب مفهوم التقويم.							
	2.	استخدام الأساليب التقنية الحديثة في المساءلة.							
	3.	المقدرة على تقويم خطط العمل.							
	4.	وضع معايير لتقويم إنجاز الأعمال.							
	5.	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.							
	6.	توظيف نتاجات التقويم في تطوير العمل.							
	7.	اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء عمليات التقويم.							
	8.	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم.							
	9.	إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم.							
	10.	العدالة في تقويم أداء العاملين.							
الكفايات الإدارية والفنية	1.	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.							
	2.	تحديد الحاجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين.							
	3.	استخدام البحث العلمي قبل اتخاذ القرارات المهمة.							
	4.	تفهم مجالات العمل.							

المجال	التسلسل	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل		التعديل المقترح
			منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	تحتاج	لا تحتاج	
	5.	تشخيص المشكلات الإدارية.							
	6.	تشخيص المشكلات الفنية.							
	7.	ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.							
	8.	الأخذ بالمقترحات الفنية التي يقدمها العاملون.							
	9.	امتلاك مهارات توظيف الحاسب الآلي في العملية الإدارية.							
	10.	بناء معايير الأداء الفني.							
كفايات إدارة الموارد البشرية	1.	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة.							
	2.	تفويض الصلاحيات للعاملين.							
	3.	توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.							
	4.	استثمار الإمكانيات البشرية.							
	5.	استخدام التقنية في إدارة الموارد البشرية.							
	6.	امتلاك مهارات إدارة الصراع.							
	7.	إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.							
	8.	المشاركة في تدريب الكوادر البشرية.							
	9.	تشكيل الفرق التعاونية لإنجاز العمل.							
	10.	استخدام استراتيجيات الحفز للعاملين.							
	1.	تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.							

المجال	التسلسل	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل		التعديل المقترح
			منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	تحتاج	لا تحتاج	
	.2	وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.							
	.3	اقتراح الخطط للتعامل مع الأزمات.							
	.4	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.							
	.5	تجسيد رؤية المنظمة في شعارات وأنشطة داخل المنظمة وخارجها.							
	.6	تطويع الاتجاهات الفكرية لتلائم الفكر التربوي السائد.							
	.7	الإلمام بأهداف التربية بالنسبة للفرد والمجتمع.							
	.8	الإلمام بالمفاهيم والاتجاهات التربوية الحديثة.							
	.9	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.							
	.10	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.							
الكفايات التكنولوجية	.1	امتلاك مهارات التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.							
	.2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة.							
	.3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.							
	.4	تطوير آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر.							
	.5	استخدام تكنولوجيا الاتصال في اتخاذ القرار.							
	.6	تحديد الحاجات الفنية للتطوير المهني							

المجال	التسلسل	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل		التعديل المقترح
			منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	تحتاج	لا تحتاج	
		بالبحث المعلوماتي.							
	.7	متابعة مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.							
	.8	تصميم موقع للمنظمة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).							
	.9	إعطاء دلالات لمؤشرات النجاح في المجالات المختلفة.							
	.10	الاتصال مع المؤسسات ذات العلاقة إلكترونياً لتسهيل العمل وتأمين متطلباته.							
الكفايات الإنسانية	.1	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.							
	.2	تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.							
	.3	الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين.							
	.4	المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين.							
	.5	احترام الأفكار والآراء المطروحة بتجرد.							
	.6	المقدرة على فهم الخصائص النفسيَّة للعاملين وتفهم مشاعرهم.							
	.7	رفع الروح المعنوية للعاملين.							
	.8	إشراك العاملين في المنظمة في صنع القرار.							
	.9	إشعار كل فرد في المنظمة بأهميته والحاجة إليه.							
	.10	الموازنة بين متطلبات العمل							

المجال	التسلسل	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل		التعديل المقترح
			منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	تحتاج	لا تحتاج	
		واحتياجات العاملين.							
كفايات الاتصال	.1	المقدرة على توفير الأجواء والشروط اللازمة للاتصال الفعَّال.							
	.2	استخدام نظام متطور للاتصال مع العاملين.							
	.3	إتقان مهارات الاتصال الرسمي.							
	.4	إتقان مهارات الاتصال غير الرسمي.							
	.5	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.							
	.6	المقدرة على تفسير المواقف.							
	.7	المقدرة على الإقناع.							
	.8	المقدرة على تقديم رسالة التربية والتعليم للمجتمع.							
	.9	المشاركة الفعَّالة في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.							
	.10	المقدرة على بناء أدوات علميَّة لاستطلاع الآراء عن وضع التربية في المنطقة التي يعمل بها.							

ملحق (2)

استبانة الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية بصيغتها النهائية.

الـــــــــــــــــــــــــــــــــسيد الفاضـــــــــــــــــــــــــــــــــل/
....

المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "**بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايـــات الإداريـــة للقـــادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية**" كمتطلب الحـــصول على درجة **الماجستير** في الإدارة التربوية، من جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا في المملكـــة الأردنية الهاشميَّة، مما يستدعي جمع معلومات عن واقع الكفايات الإدارية للقـــادة التربـــويين فـــي وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت.

لذا قام الباحث ببناء استبانة احتوت على تسعة مجالات، كل مجال يحتوي على عشر فقرات تقيس عناصر الكفايات الإدارية للقادة التربويين؛ لبناء برنامج تدريبي لتطوير تلك الكفايات.

- **أرجو التفضل بتعبئة المعلومات المطلوبة، والإجابة عن فقرات الاستبانة كافَّة، وذلك بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات، تحت درجة الحكم التي تعبر عن وجهة نظركم مع توخِّي الدقة والموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتمُّ جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامَّة.**

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم، وداعياً العلي القدير أن يجعله في ميزان حسناتكم.

وتفضلوا بوافر الشكر والتقدير،،،

البـاحـث

استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين

في المناطق التعليمية بدولة الكويت

البيانات الأساسيَّة:

الاسم (اختياري): ....

المسمَّى الوظيفي: مدير ☐ مراقب ☐ رئيس قسم ☐ أخرى ☐

(...............................)

استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين
في المناطق التعليمية بدولة الكويت

المجال	التسلسل	الفقرات	درجة الحاجة إليها				
			عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
كفايات التخطيط التربوي	1	المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه.					
	2	المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عملياً.					
	3	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية.					
	4	تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية.					
	5	المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط.					
	6	المقدرة على تحديد أولويات عملية التخطيط.					
	7	اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.					
	8	العمل على تشخيص واقع التخطيط أولا بأول.					
	9	المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات التخطيط.					
	10	المقدرة على تقويم الخطط التربوية.					
كفايات التوجيه والقيادة	1	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة .					
	2	ابتكار أفكار جديدة لمساعدة العاملين كلما دعت الحاجة.					
	3	حسن استخدام التوجيه الرسمي مع العاملين.					
	4	حسن استخدام التوجيه غير الرسمي مع العاملين.					
	5	المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم.					
	6	إدارة مشكلات العمل وفق أسس علمية.					

المجال	التسلسل	الفقرات	درجة الحاجة إليها				
			عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	7	المهارة في ممارسة القيادة التربوية.					
	8	المقدرة على إدارة الوقت بفاعلية.					
	9	المقدرة على إدارة الاجتماعات.					
	10	المهارة في إدارة التغيير.					
كفايات التقويم	1	معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه.					
	2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في التقويم.					
	3	المقدرة على تقويم خطط العمل بفعالية.					
	4	وضع معايير مناسبة لتقويم إنجاز الأعمال.					
	5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.					
	6	توظيف نتاجات التقويم في تطوير العمل.					
	7	اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم.					
	8	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم.					
	9	إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم.					
	10	الموضوعية في تقويم أداء العاملين.					
الكفايات الإدارية والفنية	1	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.					
	2	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين.					
	3	استخدام البيانات المتاحة قبل اتخاذ القرارات المهمة.					
	4	الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.					
	5	تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية.					
	6	تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية.					

المجال	التسلسل	الفقرات	درجة الحاجة إليها				
			عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	7	ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.					
	8	دراسة المقترحات الفنية التي يقدمها العاملون.					
	9	امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية.					
	10	بناء معايير الأداء الفني بمهارة.					
كفايات إدارة الموارد البشرية	1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة.					
	2	تفويض الصلاحيات للعاملين.					
	3	توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.					
	4	استثمار الإمكانيات البشرية بفاعلية.					
	5	استخدام التقنية الحديثة في إدارة الموارد البشرية.					
	6	امتلاك مهارات إدارة الصراع.					
	7	إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.					
	8	المشاركة في تدريب الكوادر البشرية.					
	9	القدرة على قيادة الفرق التعاونية.					
	10	استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين.					
الكفايات الإدراكية (التصورية)	1	تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.					
	2	وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.					
	3	اقتراح خطط فعَّالة للتعامل مع الأزمات.					
	4	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.					
	5	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها.					
	6	تطويع الاتجاهات الفكرية لتلائم الفكر التربوي السائد.					

المجال	التسلسل	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
			درجة الحاجة إليها				
	7	الإلمام بأهداف التربية بالنسبة للفرد والمجتمع.					
	8	الإلمام بالمفاهيم والاتجاهات التربوية الحديثة.					
	9	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.					
	10	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.					
الكفايات التكنولوجية	1	امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.					
	2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة.					
	3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.					
	4	تطوير آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر.					
	5	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار.					
	6	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني بالبحث المعلوماتي.					
	7	متابعة مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.					
	8	تصميم موقع للمنظمة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).					
	9	إعطاء واضحة دلالات لمؤشرات النجاح في المجالات المختلفة.					
	10	الاتصال إلكترونياُ مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلباته.					

المجال	التسلسل	الفقرات	درجة الحاجة إليها				
			عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الكفايات الإنسانية	1	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.					
	2	فهم الخصائص النفسيَّة للعاملين.					
	3	الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين.					
	4	المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين.					
	5	احترام الأفكار والآراء المطروحة بحياديَّة.					
	6	الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية.					
	7	رفع الروح المعنوية للعاملين.					
	8	إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصَّة بالمنظمة.					
	9	إشعار كل فرد في المنظمة بأهميته.					
	10	الموازنة بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.					
كفايات الاتصال	1	المقدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال الفعَّال.					
	2	استخدام نظام متطور للاتصال مع العاملين.					
	3	إتقان مهارات الاتصال الرسمي.					
	4	إتقان مهارات الاتصال غير الرسمي.					
	5	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.					
	6	المقدرة على تفسير المواقف بطريقة صحيحة.					
	7	إتقان مهارات التفاوض والإقناع.					
	8	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع.					
	9	المشاركة الفعَّالة في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.					
	10	المقدرة على بناء أدوات علميَّة لاستطلاع الآراء عن وضع التربية في المنطقة التي يعمل بها.					

الملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
.1	د. مبارك الهاجري	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
.2	د. محسن الصالحي	أصول تربية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
.3	د. سلطان الديحاني	إدارة تربوية	جامعة الكويت
.4	د. غادة خالد	إدارة تربوية	جامعة الكويت
.5	د. أحمد الحلواني	إدارة تربوية	جامعة الكويت
.6	د. فهد العتيبي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
.7	د. عبدالله الغريب	إدارة تربوية	جامعة الكويت
.8	د. سمير يونس	أصول تربية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
.9	د. عروب القطان	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
.10	د. عثمان الخضر	علم نفس تربوي	جامعة الكويت

الملحق (4)

كتب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

جـامـعـة الـشـرق الأوسـط للدراسـات الـعـليا
MEU
MIDDLE EAST UNIVERSITY FOR GRADUATE STUDIES

Date:
Number:

عمادة شؤون الطلبة

التاريخ: 20/2/2010
الرقم: ع ش ط / ٩٤

لمن يهمه الامر

تحية وطيبة وبعد،،

أرجو تسهيل مهمّة الطالب جعفر يوسف الحداد ورقمه الجامعي(٢٠٠٧٠١٢٦) للعمل على توزيع استبانه للمعنيين في وزارة التربية الكويتية ، و ذلك استكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة و قيادة تربوية ، علماً بأن المعلومات ستكون سرية لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

عميد شؤون الطلبة

د. محمود الحديدي

د. محمود الحديدي
عميد شؤون الطلبة

هاتف: ٢٢٢٠ ٤٧٩٠ ٩٦٢٦+ فاكس: ٤١٢٩٦١٣ ٩٦٢٦ + ص.ب: ٤٢، عمان ١١٦١٠، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: + 9626 4129613 P.O. Box 42, Amman 11610, Jordan
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

الملحق (5)

كتب تسهيل مهمة من وزارة التربية في دولة الكويت



Ministry Of Education
Moubarak Al-Kabeer Education Area
Offuce General Manager

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية
مكتب المدير العام

الرقم: ....
التاريخ: ....

السادة والسيدات/ مديري الإدارات بالمنطقة التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

بالإشارة إلى كتاب مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام الصادر بتاريخ ٢٠١٠/٤/١٤م والخاص بتسهيل مهمة الباحث/ **جعفر يوسف الحداد** وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة وقيادة تربوية.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث لتوزيع الاستبانة المرفقة.

مع خالص التحية،،،

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

فاطمة الكندري
مدير إدارة الشئون التعليمية
منطقة مبارك الكبير التعليمية

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية
مكتب المدير العام

نسخة لكل من:
• المدير العام.
• مدير إدارة الشئون التعليمية.
• الملف.
شيماء

العنوان مبارك الكبير – ق٢ – ش ٢٥٢ الهاتف : ٢٥٤٣٥٠٦١ – ٢٥٤٣٥٠٣١ – ٢٥٤٣٨٤٩٢ الفاكس : ٢٥٤٣٥٠٢٩ البدالة : ٢٥٤٣٥٠٢٤ داخلي ١٠١-١٠٢

Adress : Moubarak Al-Kabeer, Block 2, Street 252 Tel. : 25435061-25435031 - 25438492 Fax : 25435029 Operator : 25435024 Ext 101 / 102



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة حولي التعليمية
مكتب المدير العام

رقم : ٦٢٠٨
التاريخ : ١٩/١٠/٢٠١٠م

السادة والسيدات المحترمين / مديري الإدارات و المراقبين و رؤساء الأقسام بالمنطقة

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع

تسهيل مهمة الباحث / جعفر يوسف الحداد

يرجى التكرم بتسهيل مهمة **الباحث / جعفر يوسف الحداد** من جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، وذلك بتطبيق استبانه على مديري الإدارات و المراقبين و رؤساء الأقسام.

مع خالص التحية ،،،

مدير عام منطقة حولي التعليمية

٢٠١٠/١٠/١٩

منى خالد الصلال

وزارة التربية

تلفون : 25657421 - 25657921 فاكس : 25657621 ص.ب : 113 حولي - الرمز البريدي 32001 الكويت



MINISTRY OF EDUCATION
Al-Farwaniya Education Area
Director Manager office



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب المدير العام

التاريخ : 26 / 4 / 2010م

الرقم : و ت / ط ف ل

نشرة داخلية

السادة المحترمون/ مديرو الإدارات

تحية طيبة وبعد،،،

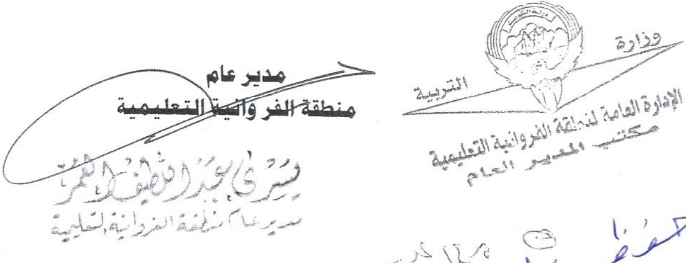
الموضوع

تسهيل مهمة السيد / جعفر يوسف الحداد

بالإشارة إلى كتاب الوكيل المساعد للتعليم العام رقم (5651) بتاريخ 14 / 4 / 2010م، بشأن الموضوع أعلاه ،،،

يرجى تسهيل مهمة الباحث المذكور أعلاه لتطبيق استبانة على عدد من مدراء الإدارات والمراقبين ،ورؤساء الأقسام لمساعدته في إنجاز بحثه " بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية " كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية .

شاكرين حسن تعاونكم



مدير عام
منطقة الفروانية التعليمية



نسخ
- الوكيل المساعد للتعليم العام
- مدير عام المنطقة
- أسامة